



إدارة التفاعلات الصعبة

حلول من الخبراء لتحديات يومية

الحصول على الحقائق - معرفة العواطف والانفعالات - احترام آراء الآخرين - تسهيل الحلول



نقله إلى العربية
أ.د. محمد يوسف

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ،

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة. وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التبشير الأولي لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة،

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسمى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المدراء في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر واثقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

Original Title
Pocket Mentor Series
MANAGING DIFFICULT INTERACTIONS

Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1422125083

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبع المرببة محفوظة للمبيكان بالتماقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوسيتس
- الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2009 . 1430

ISBN 0 . 917 . 54 . 9960 . 978

الناشر **المبيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1431 هـ - 2010 م

ح) مكتبة المبيكان، 1430 هـ

مهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

روزن: بلري

إدارة التفاعلات الصعبة، / باري روزن: محمد عبدالحفيظ يوسف، - الرياض، 1430 هـ

136 ص: 12.5 × 18 سم.

ردمك: 978-9960-54-917-0

أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم)

1. إدارة الأعمال

ب. العنوان

رقم الإبداع: 1430 / 8261

دبوي 658



صدرت هذه الطبعة بالتفافية نشر خاصة بين الناشر **المبيكان** و **مكتبة المبيكان**

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة **المبيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 - 4654424 فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرمز: 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

- رسالة الموجه (مؤلف الكتاب): لماذا يصبح من المهم أن
تتمى معرفتك عن كيفية إدارة التفاعلات الصعبة 11
- إدارة التفاعلات الصعبة، الأساسيات والمبادئ 15
- ما هي التفاعلات الصعبة؟ 17
- أمثلة للتفاعلات الصعبة 20
- إزالة المعوقات للتعامل مع الصراعات 22
- إدراك وفهم عملية التحسين 25
- ما هي مسببات التفاعلات الصعبة؟ 27
- الاختلاف في المواقع والاهتمامات 29
- الاختلافات في الانطباعات، والدوافع والأساليب 31
- تحديد التفاعلات التي يجب معالجتها 37
- تحديد عما إذا كنت جزءاً من المشكلة 40
- فحص وتحليل دوافعك 41

41	تعريف العلاقات المهمة
42	استغلال الفرصة للتحسين
47	- الخطوة الأولى: تقييم الحقائق
49	مشاركة الانطباعات بخصوص ما يجري
52	استكشاف النوايا
53	إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة
55	- الخطوة الثانية: التعامل مع المشاعر و(العواطف)
60	إعادة وهيكلة الأفكار الهدامة
63	التعبير عن المشاعر بطريقة أكثر فاعلية
65	- الخطوة الثالثة: إدارة العوامل التي تهدد وضعك وصورتك
67	فهم التهديد
70	التعامل مع التهديدات
	مساعدة الآخرين في التعامل مع التهديدات التي تهدد
72	ذواتهم
75	- الخطوة الرابعة: حل المشكلة الحقيقية
77	هيكلة (صياغة) المشروع بطريقة أكثر فاعلية
78	المشاركة والاستماع

79	خطوات الاستماع الفاعل
81	وضع خطة للتغيير
84	خطوات عملية لتحسين كيفية إدارة التفاعلات الصعبة
87	- مساعدة الموظفين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة
89	تقرير عما إذا كنت تريد التدخل
91	تسهيل الحلول
94	تدريب وتوجيه الموظفين لتحسين مهاراتهم
99	- النصائح والأدوات
101	- أدوات إدارة التفاعلات الصعبة

النماذج التي تساعدك في تحديد مصدر الصراعات، تقرير أي من التفاعلات الصعبة سوف تتعامل معها، صياغة الانطباعات المختلفة التي تسبب التفاعلات الصعبة، تقييم مدى فاعليتك في مناقشة صراع ما من الصراعات، وضع خطة للتغيير، وأخيراً حل تفاعل صعب بين اثنين من مرؤوسيك.

113	- اختبار نفسك
-----	---------------------

مراجعة مفيدة للأفكار التي تم عرضها في هذا الكتيب. قم بأخذ هذا الاختبار قبل وبعد قراءتك لهذا الكتيب وذلك للتأكد من مقدار استفادتك من هذه الأفكار

118 إجابات الاختبار
	- لمزيد من المعرفة
123 مقالات
127 كتب
129 برامج التعليم الإلكتروني
133 قائمة المراجع الإنجليزية
135 ملاحظات



رسالة الموجه (مؤلف الكتاب)

لماذا يصبح من المهم أن تنمي معرفتك عن كيفية إدارة
التفاعلات الصعبة؟

أن تجد نفسك في تبادلات شائكة، أو محاولة في إحدى المفاجآت غير السارة في الحياة اليومية في مكان العمل، بغض النظر عما إذا كانت مع رئيسك، أو أحد أندادك أو أحد الموظفين أو حتى عميل أو مؤرد، نميل نحن البشر إلى تجنب التفاعلات الصعبة، كما هو الحال عندما نحاول تفادي الأشياء التي تسبب لنا عدم الراحة. ولم لا؟ فالتفاعلات الصعبة تترك شعورا سلبيا كالإحباط والمضايقة/ والضيق والغضب. في هذه اللحظات/ الآونة فإن حاجتنا إلى الأمان، والفهم، والفاعلية يصبح من الصعب الإيفاء بها، لكن تجاهل هذه التبادلات يؤدي إلى الأسوأ؛ لأن إهمال الخصومات والعداء بين أفراد الفريق أحد عناصر المواجهات التي يمكن أن تستنزف طاقاتك، بل قد تؤدي إلى إضعاف إنتاجية الفريق، والتأثير على العلاقات في مكان العمل.

يعتبر سوء الفهم والتصارع (الصراعات) مكونين من نسيج التفاعلات البشرية، وأن المواقف التي تحتويها هي عبارة عن فرص لأعضاء الفريق لمعرفة أفضل لذاتهم، ومعرفة الآخرين وما يتطلبه العمل من تعاون لإنجاز الأهداف.

من الممكن أن تحول التفاعلات الصعبة إلى فرص إيجابية. ربما يبدو ذلك وكأنه حلم، ومع ذلك فإننا كائنات اجتماعية بعد هذا كله، نحن نرغب في التفاعل وأن نعيش ونترك الآخرين يعيشون كذلك، وحينما نكون في تفاعل مع طموحاتنا النبيلة نقوم بمساعدة الآخرين، نعم نحن نريد ذلك، في الواقع.

إن معرفة طريقك خلال التفاعلات الصعبة يحتاج إلى الإدراك الذاتي، وكذلك بعض المهارات والشجاعة، وإن إتقانك لتسهيل الحوارات - من التصارع إلى التواصل - يحتاج إلى ممارسة. سوف يوفر لك هذا الكتاب فهماً لهذه الأمور.

في الصفحات الآتية سوف تكتشف مسببات التفاعلات الصعبة وكيفية مواجهة المشكلات التي تمنع الكثير من المديرين من التعامل مع هذه التفاعلات.

سوف تتعلم أيضاً الأساليب العملية لتحديد التفاعلات التي تسترعي انتباهك، وتقدير الموقف في التفاعلات الصعبة، وكذلك إدارة المشاعر والعواطف التي تظهر في مثل هذه المواقف. توضح الأقسام الأخرى في هذا الكتاب الإستراتيجيات المطلوبة لحل مشكلات الصراعات وتقليل الصراعات والاختلافات بين الموظفين.

أمل أن تجد هذا الكتاب مفيداً لك. حظاً سعيداً/ وافراً في رحلتك.

نبذة عن الموجه: باري روزن

هو عضو مجلس الإدارة والرئيس السابق لشركة «إنتراكشن أسوشيتس». كان باري مسؤولاً عن تطوير العديد من أكثر البرامج مبيعاً بهذه الشركة بما في ذلك القيادة التسهيلية والتسهيل الضروري. قام مستر روزن بتدريب العديد من القادة في مجالات العمل الجماعي، مهارات التعاون وذلك منذ 1980. تعتبر شركة «إنتراكشن أسوشيتس» شركة لتحسين الأداء تمتد عملاءها بإستراتيجيات التعاون من أجل حل المشكلات وإدراك الفرص. ومنذ 1969، ساعدت الشركة قادة عالميين، شركات فورشن 100، والعديد من الوكالات الحكومية للتغلب على أكبر التحديات المتعلقة بالتعاون.



نبذة عن المترجم

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. الأستاذ الدكتور محمد يوسف عضو في مجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 – 1998م ترجم الدكتور محمد يوسف العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتميز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية/ تطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



إدارة التفاعلات الصعبة

الأساسيات والمبادئ

ما هي التفاعلات الصعبة؟



إن التفاعلات في مكان العمل ليست دائماً سهلة، كلنا نعلم ذلك، في الحقيقة، فإن معظم التفاعلات البشرية - مهما كانت عملية أم روتينية - تحتوي على بعض مقاييس عدم التأكد، بل والتعجب، ويرجع ذلك إلى أننا ككائنات بشرية/ حية نعمل الأشياء ليس بالسليقة ولكن بالاختيار، في نقاط الاختيار نأخذ/ نضع في الاعتبار، على الرغم من السرعة في عمل ذلك، متغيرات عديدة. ماذا أريد؟ هل هناك تهديد معين؟ هل أثق في الشخص الذي أتفاعل معه؟ ما هي أسرع طريقة للحصول على ما أريد؟... وهكذا.

تعرف التفاعلات الصعبة على أنها التفاعلات مع الآخرين حينما يكون السؤال الذي نسأله لأنفسنا لا توجد له إجابة سريعة. فنحن نواجه عدم التأكد وهو مما يؤدي إلى الشعور بالخوف، نحن نعرف بالحدس أننا ربما نستطيع الإيفاء بمطلب معين، ندخل بذلك منطقة تسمى التهديدات، منطقة التهديدات (هكذا يقول الموجه).

إن تعاملنا بفاعلية مع شعورنا بالتهديد والتفاعلات الصعبة التي تحدث بيننا وبين الآخرين هو في حقيقته عمل داخلي وخارجي أيضاً.

أما العمل الداخلي فيتعلق بملاحظة أفكارنا ومشاعرنا التلقائية وكيف نديرها، إنه عبارة عن عملية تذكرنا أننا نستحق تربيته

لحاجتنا. كذلك فإن العمل الخارجي هو عبارة عن معاملة الشخص الآخر باحترام ولطف وكياسة وتطبيق بعض الأساليب العملية في حل المشكلات (أو ببساطة استكمال عملية من العمليات) بطريقة أكثر تعاونية.

أمثلة للتفاعلات الصعبة

دعنا نزيد من فهمنا للتفاعلات الصعبة وكيف نستفيد من موقف أكثر تحدياً من خلال الأسئلة الآتية وإجاباتها:

- كيف يظهر التفاعل الصعب؟
- لماذا يحاول المديرون تجنب التعامل مع هذه التفاعلات الصعبة بطريقة مباشرة؟
- كيف نواجه الصعوبات – الداخلية والخارجية – للتعامل مع التفاعلات الصعبة؟

أنت تحاول مع أحد أندادك لأنك تفكر أنه دائماً ضد أفكارك ويقاومها بطريقة ثابتة، اثنان من مرؤوسيك يهاجمان بعضهما شفاهة خلال الاجتماع. يقوم مديرك بإمداد بعض الملاحظات بطريقة تهكمية لك ولبعض المديرين الآخرين. يطلب أحد المستهلكين طلبات غير معقولة من فريق العمل الذي تقوده.

كل هذه الأشياء تعتبر تفاعلات صعبة، وتشترك فيما بينها في بعض العوامل: الأشخاص لا يتفقون، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في أعمالهم. في الوقت الحالي، فإن الصراع الناتج قد يبدو من المستحيل تسويته. تشعر أنت، سواء كنت مشاركاً أو ملاحظاً، بأنك قد وضعت بين اختيارين متساويين في درجة السوء.

وإذا لم تتعامل مع هذا الموقف، ربما يتصاعد وتنتج عنه نتائج غير محمودة العواقب - بما في ذلك علاقات مُقَيِّدة، ضياع الوقت، أداء متدنٍ. وإذا ما قررت عدم التعامل مع هذا الموقف ربما يتصاعد عبر الموقف إلى صراع أكبر ومواقف مترسخة وتحول رئيس في درجة اهتمامك وانتباهك.

وكما لاحظت في الأمثلة السابقة، فإن التفاعلات الصعبة يمكن أن تحدث بين أي شخصين: المشرف والمروّس المباشر، اثنان من الأنداد، أو العديد من أعضاء القسم أو الفريق. عندما تحدث هذه المواقف بين اثنان من مروّوسيك - على سبيل المثال - يحاول بعض أعضاء الفريق باستمرار تحديد من هو المسؤول عن بعض الأنشطة أو أن يتهم أحد الموظفين موظفاً آخر بعدم التزامه تجاه المشروع - تحتاج أنت - بصفتك مديراً - لاتخاذ قرار ما على وجه السرعة. وإلا فإن إنتاجية الفريق سوف تعاني نتيجة ذلك.

إزالة المعوقات للتعامل مع الصراعات

يوضح الجدول الآتي «المعوقات النمطية للتعامل مع التفاعلات الصعبة» العديد من المواقف ويقترح منهجاً ذا نظرة مستقبلية لإزالة هذه المعوقات.

إن ثمن قبولك للإدارة الفاعلة هو رغبتك في مواجهة هذه التحولات عندما تحدث، وبالرغم من هذا التحدي، فإن جزءاً من عملك هو إدراك المواقف التي يصعب فيها تلبية احتياجات الأشخاص وإن النتائج المترتبة على ذلك هي الصراع والشعور بالعزلة. إذا لم تقم بذلك، من إذن يستطيع عمل ذلك؟ إن ظهور الاختلافات لنمط سوف يؤثر على علاقات العمل، ويقلل من التحفيز ويتلف أداء فريقك أو مجموعة العمل. يقول «رود بارد كبلنج»: «أفضل دائماً أنت أعتقد - في محاسن الآخرين - لأنها توفر لي الوقت».



المعوقات النمطية للتعامل مع التفاعلات الصعبة	
العائق	المدخل ذو النظرة المستقبلية
الخوف من الصراعات الشخصية	عليك إدراك ذلك على الرغم من أن الصراع يؤدي إلى عدم الأريحية- إنه حقيقة – عليك أن تركز على الناتج الإيجابي لمعالجة الصراع
العجز في إدراك أن هناك مشكلة مع شخص آخر في مكان العمل	لاحظ جودة العلاقات في مكان العمل. سل أي من هذه العلاقات تبدو متوترة، محبطة، أو غير فاعلة. خذ في الاعتبار الاعتراف بأن هذه العلاقات تتأثر بالتفاعلات الصعبة.
الاعتقاد بأن التفاعلات الصعبة هي نتيجة أخطاء الآخرين	عليك إدراك دورك في الصعوبة ثم حدد ما يمكنك عمله لتحسين الموقف

<p>حاول أن تذكر نفسك بأن لا تحاول تغيير الشخص الآخر. بدلا من ذلك، فإنك تريد أن تحدث تغييرا في طريقة/ نمط التفاعل بينكما. تستطيع تحقيق ذلك بتغيير سلوكك أنت</p>	<p>الاقتناع بأن الأشخاص الآخرين لن يتغيروا، حتى إذا حاولت تحسين الموقف</p>
<p>عليك أن تقدر ما إذا كانت المخاطرة الناتجة عن هذا التفاعل الصعب تساوي الفوائد المترتبة على تسخين الموقف. وإذا كان الأمر كذلك، قم بوضع خطة وتولى تنفيذها</p>	<p>الرغبة في قبول الموقف على ما هو عليه لأنك غير مستعد لإدارة ما سينتج عن هذا الموقف</p>
<p>حاول أن تذكر نفسك أن معظم المشكلات لا تستطيع حل نفسها بنفسها</p>	<p>الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها</p>

إدراك وفهم عملية التحسين

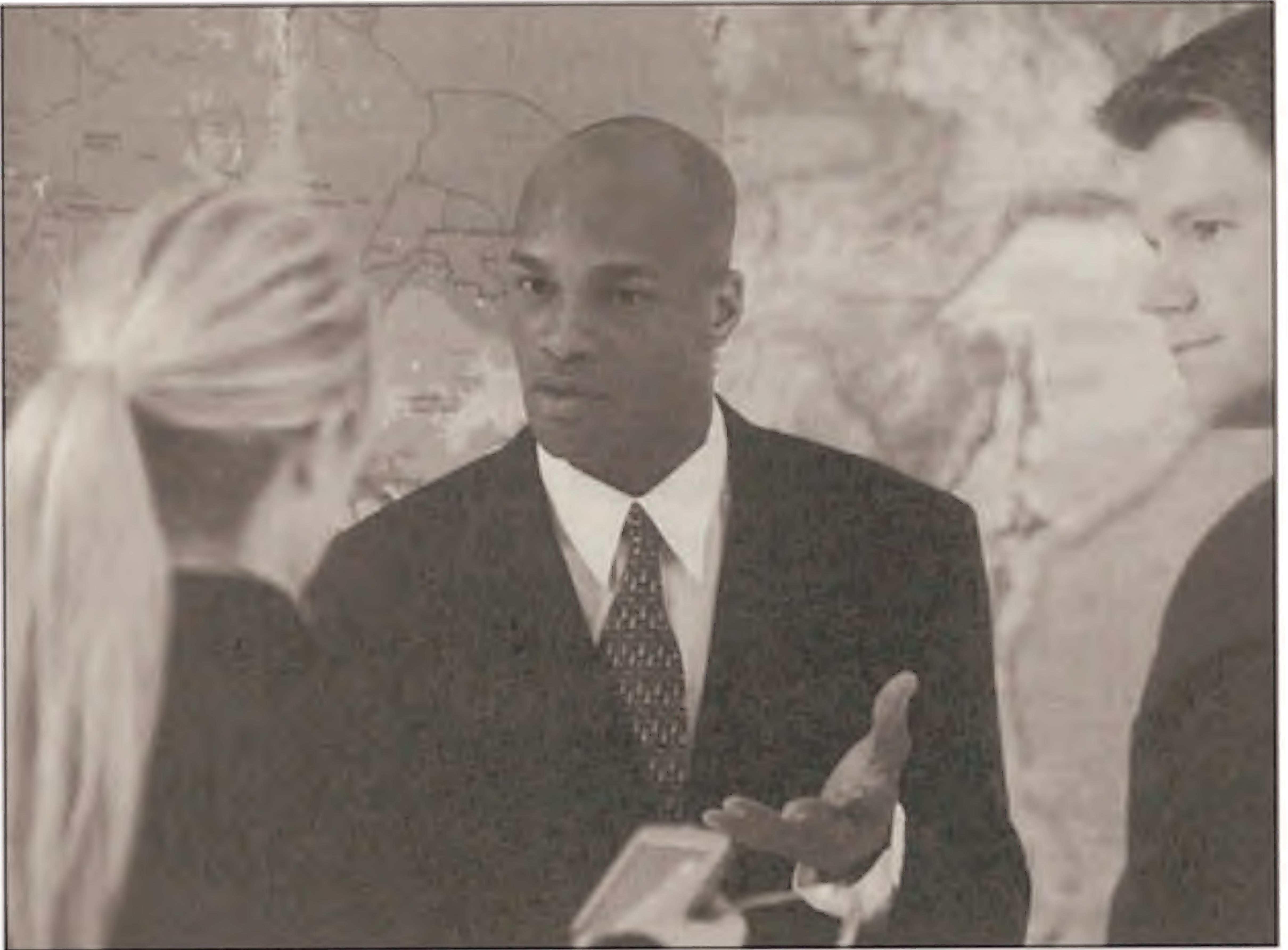
على الرغم من أن إدارة الصراعات تعتبر تحدياً في حد ذاته، فإن الفوائد المترتبة على ذلك تستحق الجهود التي يبذل في هذا الشأن.

- تصبح التفاعلات الصعبة سهلة المعالجة.
 - منع الموقف من أن يزداد سوءاً أو أن يتحول إلى كارثة.
 - المشاركة في تفاعلات أكثر فاعلية.
 - حرية أكبر لاتخاذ القرار في الحالات والمواقف الصعبة، وكذا الشعور القوي باحترام الذات.
 - تقوية العلاقات في مكان العمل.
- تتطلب إدارة التفاعلات الصعبة العزم والاهتمام، لكنه يمكنك إتقان هذه المسؤولية الإدارية، واليك بعض الأشياء التي يمكن أن تركز عليها.
- ما هي التفاعلات الصعبة التي تتطلب المنع أو التدخل؟ وما هي تلك التفاعلات التي نستطيع تأجيلها أو حتى إهمالها؟
 - ما هي حقائق الموقف؟

- ما هي المشاعر التي يظهرها الآخرون؟ ما هي حاجات الأفراد التي لم يتم الإيفاء بها.
- كيف يكون الأشخاص عقبة في طريق مساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم.
- ما هي الخيارات (البدائل) لحل المشكلة حتى تستطيع الإيفاء أو الاستجابة لطلبات الآخرين بطريقة أكثر أهمية.



ما هي مسببات التفاعلات الصعبة؟



تتبع التفاعلات الصعبة من الاختلافات بين الناس، في مواقعهم واهتماماتهم، في انطباعاتهم، في دوافعهم، في أسلوبهم. كذلك الاختلافات في تجاربهم الحياتية وخلفيتهم الثقافية، وبالفهم العميق لهذه الاختلافات ودورها في خلق التفاعلات الصعبة والصراعات الشخصية في مكان العمل، تستطيع أن تحدد موقفك في التعامل مع هذه الاختلافات بفاعلية.

الاختلافات في المواقع والاهتمامات

غالبًا ما ينبع الصراع بين شخصين في مواقع مختلفة (مواقف) واهتمامات (رغبات) فيما يتعلق بموضوع معين. إذا ما أخذنا في الاعتبار المثال الآتي. الموضوع محل الاعتبار هنا هو وقت الإجازة.

تقوم بالإشراف على عدد من الفرق، لكل واحد من هذه الفرق قائد للفرق، جاء «راندل»، وهو قائد فريق لكنه جديد في الشركة، إليك شاكية بأنه لا يحصل على وقت كاف للإجازة مثل باقي قادة الفرق الأخرى. في مثل هذا الموقف، هناك اختلاف في موقف كل منكما، كما هو موضح في الجدول الآتي المعنون: «مواقع واهتمامات مختلفة».

عندما يلتقي شخصان وجها لوجه بخصوص مواقف أو اهتمامات مختلفة، تزداد التوترات والصراعات، وكلما ركزت على التفاعل الصعب المتعلق بالاهتمامات فإنه من المحتمل أن تجد حلا جيدا يفي باهتمامات كل منكما. في المثال الموضح أعلاه، كان بإمكانك أن تقترح على راندل أن يأخذ أسبوعا إضافيا للإجازة لكنه يستطيع عمل ذلك بإضافة يوم أو اثنين لعطلة نهاية كل أسبوع، بدلا من خمسة أيام متواصلة، بهذه الطريقة يشعر راندل بأنه عومل بالعدل وتتأكد أنت من أن راندل لا يغيب عن المشروع الذي يعمل فيه مدة طويلة.

مواقع واهتمامات مختلفة		
الموقف	راندل	أنت
	يجب أن أحصل على الوقت نفسه من الإجازة مثل قادة الفرق الأخرى	يمكنك أن تحصل على الوقت نفسه من الإجازة عندما تصبح هنا مدة تساوي مدد وجود قادة الفرق الأخرى
الاهتمامات (الرغبة)	أريد أن تتم معاملتي بالعدل	احتياجك هنا لإدارة عملية تطبيق البرمجيات الجديدة

الاختلافات في الانطباعات، والدوافع والأساليب

بالإضافة إلى الاختلافات في المواقع والاهتمامات بخصوص بعض الأمور العملية، يمكن لأنواع أخرى من الاختلافات أن تزيد من التفاعلات الصعبة، يوضح الجدول الآتي المعنون «انطباعات ودوافع وأنماط مختلفة».

بعض الأمثلة:

انطباعات ودوافع وأنماط مختلفة	
الاختلافات	مثال
الانطباعات بخصوص ما هو حاسم وضروري	إنك ترى التوجيهات (القرارات) الإدارية مهمة بدرجة أكبر مما يراها أعضاء الفريق.
نمط وأسلوب العمل	أنت ترغب دائماً في مناقشة كل الأمور مرة واحدة، بينما يرى المشرفون عليك معالجة هذه المشكلات واحدة بعد الأخرى
أسلوب التواصل	تفضل أن يخطررك الآخرون عن المشكلة من خلال التواصل بالكتابة (كتابة). بينما يجد أحد الموظفين أنه قد يكون من الأسهل إخطارك شفاهة من خلال مناقشة غير رسمية

يعتقد الكثير من الناس أنهم يفكرون، بينما هم
في الواقع يقومون بإعادة ترتيب تحيزهم.
«وليم جيمس،

الاختلافات في الخبرة الحياتية والخلفية الثقافية كذلك،
فإن الاختلافات بين شخصين في الخلفية الثقافية، الخبرة المهنية
والتعليمية أو حتى النوع (ذكر/ أنثى) أو العمر أو العرق يمكن أن
تؤدي إلى سوء الفهم والتوترات في مكان العمل، إن الخبرة الحياتية
الكلية لشخص ما تؤثر على افتراضاته بخصوص ما يجب أن يكون
عليه العمل أو ما هو متوقع من الآخرين.

ماذا تفعل؟

- مشكلة (تيري):

لا يدري (براد) متى سيحدث ذلك؟ إلا أن هذا الموقف سوف
يسبب له مشكلة كبيرة. فهي (تيري) تقضي الكثير من وقتها في
إعادة الأنشطة التي تقوم بها، وكثيرا ما تتأخر في تسليم ما هو
مطلوب منها، وذلك يؤثر بدرجة كبيرة على جدولة (براد) للمهام
والأنشطة، كما أنها أيضا تنظر بعين الانتقاد لقرارات الفريق،
مما يسبب إعادة النظر في هذه القرارات التي تم اتخاذها، ومع
ذلك فإن (براد) يعلم أنه عندما تتولى (تيري) القيام بمشروع ما
فإنها/ تتميز بالدقة في عملها وبدرجة عالية من الذكاء والإصرار.

يرى (براد) أن العمل الدقيق الذي تقوم به (تيري)، والانتباه الحاسم للتفاصيل كان له أثر في إسهاماتها القيمة في الفريق، لكن أسلوب (تيري) في العمل له تأثير سلبي عليه، بدأ (براد) في تجنب (تيري) وبدأ يشعر بأن (تيري) تحاول أن تتجنبه، كيف يمكن (لبراد) أن يتواصل مع (تيري)؟ هل يتجاهلها كلية؟ إنه لا يستطيع تغييرها بأي حال من الأحوال.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه حلاً لذلك، تحت عنوان ما يمكنك عمله)، فيما بعد.

عندما يأتي شخصان من خلفية أو تجربة مختلفة، تبدأ التفاعلات الصعبة حول أي موقف من المواقف في مكان العمل. اعتبر المثال الآتي:

تقوم «ستيلا» - مديرة تبلغ من العمر 61 سنة - بإدارة مشروع تطوير موقع الكتروني على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). وهي بصدد الانتهاء من هذا المشروع انتابها الشعور بأن أحد أعضاء الفريق لا يولي اقتراحاتها المتعلقة بإدارة المشروع أدنى اهتمام، وفي يوم ما، سمعت (ستيلا) أحد أعضاء الفريق يقول لزميل له: «لا يجب أن نتوقع من سيدة قريبة من سن المعاش أن تفهم الشبكة العنكبوتية». في هذه الحالة فإن الاختلافات في السن قد تسببت لعضو الفريق، الصغير السن، أن يفترض أنه بسبب السن، فإن

«ستيلا» قد لا تستطيع إدارة هذا المشروع بفاعلية. لهذا؛ فإن أعضاء الفريق لا يقبلون قيادة «ستيلا» أو تقدير معرفتها بهذا المشروع.

ما لم تقم (ستيلا) بمعالجة هذا الموقف، فإنها سوف تواجه مشكلات في قيادتها لفريق المشروع بفاعلية.

نصيحة:

لكي تقلل التوتر الذي قد يحدث خلال التفاعلات الصعبة حاول أن تستعرض التشابه (في الاهتمامات، الخلفيات.. إلخ) وحاول مطابقة إيماءة لغة الجسد، وأسلوب الحديث للشخص الآخر، إن الشعور بالتعاطف والتواصل يؤدي إلى مستو عال من الراحة.

ما يمكنك عمله:

تذكر مشكلة «براد مع «تيري» وعدم تأكده من كيفية التعامل مع هذا الموقف.

إليك ما يقترحه الموجه:

إذا بدأ «براد» في تجنب «تيري»، يكون الوقت قد حان لأن يجلس معها، بينما يكون الأمر واضحاً تماماً «لبراد» فإن المشكلات هي: أن تبحث عن وجهة نظر «تيري» في هذا الموقف، فمن المحتمل أن تكون «تيري» قد نظرت إلى هذا الأمر من منظور مختلف.

على سبيل المثال: ربما يكون إعادتها لعمل الأنشطة موفراً للوقت، أو ربما أنها تنتقد قرارات الفريق؛ لأنها قد تعتقد أن هذه القرارات قد اتخذت في عجلة / على عجل ولم ينظر إليها بالدقة المطلوبة. وبمجرد أن يفهم «براد» وجهة نظر «تيري» ويتوصل إلى السبب الرئيس للموقف، يستطيع حينئذ أن يتوجه «براد» إلى إيجاد حل للمشكلة (الاختلافات) وتحسين التفاعل بينه وبين «تيري». يجب أن يكون هدف «براد» ليس تغيير «تيري» ولكن تغيير طريقة التفاعل بينهما – والتي قد تكون تغيير سلوكياته هو.



تحديد التفاعلات الصعبة التي يجب معالجتها



تتطلب عملية إدارة التفاعلات الصعبة الوقت والصبر والطاقة؛ لهذا فإنه من المفيد قبل أن تتعمق في محاولتك لمعالجة موقف صعب من أحد الأفراد عليك أن تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل، إن هدفك المبدئي هو استثمار وقتك وطاقتك بحكمة وذلك في المواقف التي يكون لها أعظم الفرص للتحسين.

بالنسبة للصراعات التي قررت أنها جديرة بالمعالجة، فمن المفيد أن تطبق أساليب خاصة كالآتي:

(1) فهم الحقائق وراء هذا الموقف.

(2) فهم العواطف والمشاعر في هذا الموقف.

(3) التعامل مع الاهتمامات عن صورتك الذاتية التي تصاحب هذه المواقف.

(4) وأخيراً الوصول إلى الحلول الملائمة للمشكلة. كل هذه الخطوات سوف نتناولها بالتفصيل في الأجزاء الآتية من هذا الكتاب.

دعنا أولاً نتحدث عن كيفية تحديد الموقف الذي يجب أن نتعامل معه، وكذا المواقف التي يجب أن نتركها وشأنها.

تحديد عما إذا كنت أنت جزءا من المشكلة

أحيانا ينبع الصراع مع شخص آخر مما يدور بداخلك وليس مما يدور بينك وبين الشخص الآخر، في هذه الحالة، فإن المناقشة بخصوص التفاعل ربما لا تأتي بالنتائج أو الفوائد المتوقعة.

على سبيل المثال: افترض أنك تقوم بمعالجة مشاكلات مرؤوسيك بدلا من مساعدتهم في تعلم كيفية حل هذه المشاكلات بأنفسهم. وقد تجد نفسك تعمل وقتا إضافيا بدرجة أكبر بينما يتراكم عملك الإداري، عندئذ تبدأ في الشعور ببعض المشاكلات الناتجة عن ضغط العمل وتحدث المقاومة تجاه هؤلاء الموظفين.

هل تفيد هذه التفاعلات الصعبة من المناقشات الصريحة؟ بالطبع لا، إذا كان السبب الذي يدفعك إلى القيام بمعالجة مشاكلات مرؤوسيك هو خوفك من أن تبدو أمامهم أنك غير كفء، أو غير مهتم عندما ترجع المشاكلات مباشرة إلى المسؤولين عنها.

عوضا عن مناقشة طويلة ومضیعة للوقت مع مرؤوسيك، يمكنك دراسة دوافعك في الإسراع لحل مشاكلات مرؤوسيك، كما يمكنك أيضا تذكير نفسك بأهمية تفويض مهارة إدارة معينة، في هذه الحالة، فإن تغيير أسلوب التفويض ربما يؤدي إلى تحسين العلاقة مع موظفيك بدلا من أن تستمر في الحديث عن الموقف، وسوف تستهلك وقتا أقل وطاقة أقل.

فحص وتحليل دوافعك

في ظل وجود بعض الاختلافات، ربما تشعر بإغواء لاسترخاء عواطفك، بل ربما تفكر في نفسك كآآتي: « على الأقل فإنتي أقوم بعمل شيء للتعامل مع الموقف. » ولكن قبل أن تتصرف حينئذ تصرفا ما عليك أن تسأل نفسك عما إذا كنت تريد مجرد البحث عن التخلص من هذه العواطف في الأجل القصير، بدلا من أن تعمل كل ما في وسعك في الأجل الطويل.

إن عملية إظهار /إبراز شعورك السلبي نحو شخص ما يسبب لك قلقا، ربما تريد أن تحصل على بعض الراحة المؤقتة، أو أن ترشد الشخص الآخر لتغيير طريقته ولولحين، وربما تكون أيضا قد أحدثت بعض المشكلات أو الضرر بتصرفك هذا لدرجة أن العلاقات تبلى أو تتجمد مدة طويلة.

تعريف العلاقات المهمة

من الأفكار الجيدة أن ترغب في علاقات إيجابية في مكان العمل مع كل من تعمل معهم، وبالرغم من ذلك فإن بعض العلاقات في مكان العمل تحتل درجة أكبر من الأهمية عن غيرها، ولكن عندما تقرر رغبتك في التعامل مع التفاعلات الصعبة، عليك أن تأخذ في الاعتبار أهمية علاقتك مع هذا الشخص، وعلبك أيضا أن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت هذه العلاقة طويلة أم قصيرة الأجل، وكذلك النتائج المترتبة على مثل هذه العلاقات.

على سبيل المثال:

- علاقة مهمة. تعاني من مشكلة العمل مع «كارل» المساعد للمشرف عليك بسبب الاختلاف في أسلوب العمل، تتفاعل معه بصفة يومية بخصوص بعض الأمور المهمة. يجب أن يكون لهذه العلاقة أولوية عالية، ربما تريد أن تجد الطرق الملائمة للتعامل مع الصراعات التي تحدث بينك وبين كارل.
- علاقة ليست على نفس الدرجة من الأهمية، لا تستطيع بناء فهم مشترك مع «توني» وبقية أعضاء فريق مشروع قصير الأجل يعملون فيه سوية، ربما تقرر ألا تستثمر الوقت والطاقة لتحسين علاقتك به، وذلك لأنه مجرد الانتهاء من المشروع قد لا تتاح الفرصة للعمل معه في مشروع آخر.

استغلال الفرصة للتحسين

افترض أن لك بعض التفاعلات الصعبة مع أحد الأشخاص الذين يعانون من اضطرابات في مشاعرهم، أو أن علاقاته بالآخرين محفوفة دائما بالمشاكلات.

على سبيل المثال:

- يتسم المشرف عليك بأنه من السهل جدا أن يتعصب، وقد نما إلى علمك أن كل الذين سبقوك في هذه الوظيفة غادروا الشركة بعد ثلاثة أشهر من توليهم العمل.

• أحد الموظفين يتسم بروح فكاهية تهكمية وكثيرا ما يهزأ بالآخرين وينظر إليهم نظرة متدنية، وبفض النظر عن محاولاتك المستمرة لاستبعادها، أو التخلص منها أو وضعها في فريق آخر.

• أحد الزملاء يسمح لمشكلاته الشخصية أن تؤثر على أدائه في العمل، (بما في ذلك التعاون مع أنداده في المشروعات المشتركة) ولم يبذل أي رغبة في الحصول على المساعدة.

في هذه الحالات، تكون الفرص قليلة جدًا في أن تدخلك سوف يُحسن الموقف بطريقة فاعلة، بدلا من ذلك، ربما تفكر في طريقة أخرى للتعامل مع الوقت، على سبيل المثال لكي تخفف من حدة الصراع مع رئيسك الجديد ذي المزاج العصبي، ربما تفكر في أن ترتب الرجوع إلى شخص آخر (على مستوى رئيسك) في المنظمة، ولو أن هذه المحاولة باءت بالفشل، ربما تفكر في مغادرة الشركة، ومحاولة إيجاد مكان عمل يلتزم فيه رئيسك بمساعدتك في النجاح، وإذا لم ترغب في ترك وظيفتك، عليك أن تدرك أن الموقف ربما يكون أكبر من قدراتك أو مسؤولياتك في معالجته بنفسك، ربما تبحث عن المساعدة من قسم الموارد البشرية أو بعض المهنيين في شركتك، والذين تقع على عاتقهم معالجة مثل هذه المواقف.

عندما لا تستطيع التغذية الارتفاعية لتغيير سلوك موظف من الموظفين يصر دائما على استخدام الفكاهة السيئة، تصبح عملية التأنيب الرسمي ضرورية، ثم بعد ذلك اتخاذ قرار تأديبي، وأخيرا الفصل، إذا اخترت أسلوب التأنيب الرسمي تأكد من أنك تتبع سياسات الأفراد في شركتك.

وبالنسبة للزميل الذي لا يبذل الجهود في المشروع نتيجة لمشكلاته الشخصية، ربما تحاول أن تجد طرقا عدة لتجنب العمل معه في بعض المشروعات، فالبديل حينئذ هو أن تسأل مدير الفريق أن يدعم عملية مراجعة المهارات المكملة لهذا الزميل، وكذا التحديات المحتملة حتى تتضح الصراعات المحتملة قبل أن يبدأ المشروع. أخيرا يمكن أن تطلب من رئيسك أو المشرف عليك ألا يشركك في هذا الفريق.

إن الدعاء المخلص والصلاة لله هي تذكرة جيدة في هذه المواقف:

«يا مولاي أعطني القوة لأن أقبل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها، والشجاعة على تغيير الأشياء التي أستطيع تغييرها، والحكمة في أن أعرف الفرق بينهما».

المترجم «يحاول المؤلف أن يقول: إن اللجوء إلى الله في المواقف الصعبة قد يكون هو الحل الوحيد للتفاعلات الصعبة، كأن تقول

مثلا حينما يقع عليك الظلم: ﴿وَأَفْوِضْ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ
بِالْعِبَادِ﴾ أو أن تخبر زميلك الذي لا يتقن أداء عمله بحديث
الرسول ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه».

نصيحة:

إذا قررت ألا تحل الصراع والاختلاف مع شخص معين،
عليك بأن تذكر نفسك بأن ترك الموقف الصعب وشأنه لا يعني
أنك شخص لا تهتم بالآخرين.

وبفض النظر عن المعايير التي تستخدمها في تقرير ما إذا كنت
تريد مواجهة شخص ما بخصوص الاختلافات بينك وبينه، فإنه
يجب عليك أن تتذكر أنه لا يمكنك إجبار شخص ما على تغيير
سلوكه، وكل ما يمكنك عمله هو محاولة تحسين العلاقة من خلال
تغيير سلوكك أنت وتغيير الطريقة التي تتفاعل بها مع الشخص
الأخر.



تقويم الحقائق



الآن وقد حددت مواقف الصراع التي تعتقد أنها تستحق تدخلك، فإن الخطوة الأولى هي تقويم الحقائق، في الكثير من التفاعلات الصعبة، فإن طرفي النزاع يرى كل منهما الموقف من منظور مختلف، ولكي تبدأ في حل نزاع أو صراع ما، يجب عليك استكشاف هذه الحقائق من خلال المناقشات الصريحة.

ربما يكون المبدأ الذي يقول: هناك وجهان لكل قصة شيئاً مألوفاً. ينطبق ذلك على الصراعات والاختلافات في مكان العمل: يرى أي شخص الموقف من منظور عدد محدد من الحقائق المهمة بالنسبة له أولها.

ولكي تضع الأسس لحل المشكلة، يجب على كل شخص أن يلم بالحقائق – والانطباعات عن هذه الحقائق – التي تؤثر على موقف الشخص الآخر. وهذا يحتاج إلى التواصل. سوف تساعدك الإرشادات التي نقدمها في هذا الفصل على فهم هذا الأمر.

مشاركة الانطباعات بخصوص ما يجري

يقوم تيري بتقديم التقارير إلى «براد»، افترض أنها تقوم بتسليم تقاريرها عن المشروع متأخرة على الرغم من أن «براد» تشتكي بصفة متكررة، ويصمم على أن تكمل «تيري» تقاريرها في الوقت المحدد. لكنه كلما اشتكى «براد» أبرزت تيري ضيقها بذلك.

ولكي يحصل على الحقائق، يجب على كل من «تيري» و «براد» محاولة شرح القصة بما في ذلك تأثير هذا الموقف عليهما، فعلى سبيل المثال: يمكن أن يقول «براد»: «عندما تتأخرين في إرسال تقاريرك أقوم بعمل أشياء إضافية لأعوض هذا التأخير. عليّ أن أقضي ساعتين للقيام ببعض الأعمال المكتبية بنفسى. كما أنه عليّ أن أشرح لأعضاء الفريق الآخرين أن المعلومات التي يحتاجونها سوف تأتي متأخرة. وهذا يؤدي إلى تأخير إتمام المشروع في الوقت المطلوب.

أما «تيري» فربما تقول شيئاً مثل: «أعاني من كثير من الضغوط مؤخراً ذلك لوجود العديد من نماذج المنتج التي يراد تقويمها، ويعاني كل منهما من مشكلة ما. مما يؤثر على قدرتي في الانتهاء من تقارير المشروع، وعندما تستمر في الشكوى بخصوص تأخر التقارير يتولد عندي انطباع بأنك لا تهتم بجودة هذه النماذج».

تكون الخطوة الثانية حينئذ أن يتوقف «براد» ولو للحظة ويفكر في الأسباب التي أدت إلى موقفه، حسب ما يراه هو، ربما يأخذ في الاعتبار المعلومات التي قام بتجميعها في الماضي، أو خبراته السابقة أو حتى افتراضاته بخصوص ما هو مهم، ثم يقوم بمشاركة هذه المعلومات مع «تيري» ويقوم بالطلب منها أن تفعل الشيء نفسه. يجب على «براد» أن يقوم بالمشاركة مع تيري في تجاربه السابقة.

على سبيل المثال: يمكن أن يقول: « في آخر مرة أدت فيه مشروعا الدرجة نفسها من التعقيد كانت هناك مشكلات عديدة خلال فترة التطبيق بعد أن توقفنا عن توزيع التحديثات الأسبوعية لكل فرد من أفراد المجموعة، يمكنه أيضا مشاركة المعلومات مع تيري بأن يقول: «يقلقني ذلك كثيرا لأنه في أمس القريب قرأت مقالة فحواها أن التواصل الرديء هو في الغالب السبب وراء فشل المشروعات. أخيرا، فإنه من المحتمل أن يشارك افتراضاته عما هو مهم، بأن يقول: «من وجهة نظري، ليست لدينا فرصة جديدة للدخول في سوق جديد ما لم نقوم بتنفيذ مشروعاتنا بنجاح.

على الجانب الآخر يستطيع أيضا مشاركة المعلومات والخبرات السابقة، وكذلك افتراضاتها عما هو مهم، على سبيل المثال: ربما تقول: «إن المحاضرة الأخيرة لرئيسنا التنفيذي جعلتني أدرك أنه علينا أن نسرع بعملية نماذج المنتج.

لقد تعلمنا من مشروع العام الماضي أنه عندما يكون لدينا خيار بين القيام بالأعمال المكتبية وبين العمل الحقيقي، فإنه من المهم أن نركز على العمل الحقيقي ويمكن أن يتم العمل المكتبي فيما بعد. وبمشاركة المعلومات والافتراضات والخبرات بخصوص وجهة نظرك في الموقف الصعب، تبدأ أنت والأشخاص الآخرون في فهم بعضكم وتعد هذه خطوة مهمة في حل المشكلات الرئيسة.

استكشاف النوايا

إذا شعرت بالتهديدات أو التعارض، تمهل حتى تستطيع التحكم في أعصابك، ثم قم بتوضيح الموقف مع الآخرين عن نواياك خلال التفاعلات الصعبة، اعتبر التضارب الذي حدث بين «براد و تيري».

«براد: لقد حاولت التأكد من أن كل فرد من أفراد المشروع يتوافر لديه المعلومات التي يحتاجها ليقوم الجميع بتنفيذ الأنشطة التي هم مسؤولون عنها في الوقت المحدد. هذه هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها التأكد من سير المشروع كما هو مفترض وحسب الجدول.

«تيري»: لقد أدركت أنه بالتركيز على الإسراع في عملية إعداد نماذج المنتج يستطيع التخلص من العقبات في المراحل الأولية لدورة تطوير المنتج، ولو أنه حدث بعض التأخير في العملية في بداية هذه الدورة، فإن باقي مراحل هذه الدورة ستعاني من هذا التأخير وسيتعرض المشروع الكلي للتأخير أيضا.

عندما تقوم بمقارنة النوايا ربما تكتشف (كما في هذه الحالة بين براد وتيري) أن كليكما لديه أهداف مماثلة وأولويات معينة على الأقل، ربما تدرك أن هدف كل منكما هو هدف نبيل ونوايا حسنة، حتى لو اختلفت هذه النوايا، في أي من الحالتين ربما يستنتج كل واحد منكما أن الشخص الآخر لا يعني جعل عملية التفاعل صعبة.

إدراك العوامل المساهمة في خلق المشكلة

إن معظم التفاعلات الصعبة لا يكون السبب فيها شخصاً واحداً، بل يؤدي كلا الطرفين دوراً في خلق هذا الموقف؛ ولكي تخلق شعوراً بملكية حل الصراع، عليك أن تدرك إسهامك في هذه المشكلة بأمانة، سل الشخص الآخر أن يفعل الشيء نفسه. لننظر كيف قام «براد و «تيري» بمعالجة هذا الأمر:

«براد: أعتقد أن شكواي المستمرة بخصوص تأخيرك في تقديم التقارير، ربما أكون قد أعطيتك الانطباع أنني لا أهتم بعملية نماذج المنتج.

«تيري»: أستطيع الآن أن أجزم بأن تناولي لهذا الموضوع (التأخير في تقديم التقارير) قد تسبب في أن تفكر عما إذا كنا نستطيع الانتهاء من هذا المشروع حسب الجدول.



الخطوة الثانية : التعامل مع المشاعر (العواطف)



في أثناء عملية توضيح الحقائق، تريد أيضا أن تولي اهتماما للمشاعر المتعلقة بالتفاعلات الصعبة، وكما لاحظت فإن عملية التفاعلات الصعبة تثير مشاعر قوية للأفراد المشتركين في الموقف، قد تختلف هذه المشاعر من شخص لآخر - حتى في المواقف المشابهة.

من بين المشاعر الأولية: الحزن، الفرح، الغضب، والخوف - واختلافات أخرى لهذه المشاعر الأربعة. غالبا ما تعني المشاعر الإيجابية إن الحاجات قد تم الإيفاء بها، على سبيل المثال: نشعر بالسعادة عندما نقوم بإتمام مهمة صعبة بنجاح، وتضطرب مشاعرنا عندما لا يتم الإيفاء باحتياجاتنا، وقد نشعر بالمقاومة عندما لا يقوم أحد زملاء العمل بإتمام العمل الذي دأبنا عليه لنصف ليلة.

في المواقف الصعبة، من المهم أن يتم تعريف المشاعر التي تعانيها. وإذا ما تجاهلنا هذه المشاعر أو أضفناها خلال التفاعلات الصعبة، فهي قد تظهر إلى السطح بطرق أخرى - مثل لغة الجسد، كتعبير الوجه، أو التوقفات الطويلة في أثناء المعادثة. يمكن لمثل هذه المشاعر أن تُسهم في تعقيد الموقف بالنسبة للأفراد الذين يشملهم الموقف وجعلها من الصعب أن يستمع أيُّ منهما إلى الآخر. وإذا ما زادت حدة هذه المشاعر، فلربما يتجنب الأشخاص بعضهم بعضا لأن عدم وجود حل لهذه المواقف يشعرهم بالتهديدات.

إن معالجة المشاعر ليست مجرد عملية التصرف بطريقة معينة، كيف يستطيع الفرد تعريف مشاعره ومشاركته خلال التفاعلات الصعبة دون إلحاق اللوم على الشخص الآخر، أو زيادة شعوره (بالحرج)، سوف تساعدك الخطوات الآتية في الإجابة عن هذا السؤال.

كيف تحدد وتعرف مشاعرك؟

إن عملية تحديد وتعريف المشاعر التي تعتريك يمكن أن يكون أمرا صعبا، ربما تواجه صعوبة كبيرة في وضع مسميات لما يعتريك من مشاعر، إذا كان هذا هو الوضع، فعليك أن تأخذ في الاعتبار هذه المصطلحات للمشاعر السلبية، ثم استمر في تنمية العديد من المصطلحات الأخرى:

- غير صبور	- محبط	- متضايق
- غيور	- دفاعي	- خائف
- حزين	- خجول	- مخيف
- مُنحرج	- مخدوع	- مجروح
- مشوش	- منعزل	- مرتبك
- وعي بالذات	- غاضب	- مخيب للأمل

- مهتاج
- قلق
- متشائم
- متحيز
- وحيد
- عصبي

ربما يكون من الصعب أيضا تحديد مشاعرك وتعريفها إذا ما كانت عندك النية في إخفاء هذه المشاعر خلال مناقشة صعبة مع شخص آخر، (يوضح هذا الجدول بعض هذه الأمثلة).

إخفاء مشاعرك		
عندما تقول	ربما تكون	وربما تشعر بـ:
(الحل بالنسبة لك هو أن تنفذ هذه المهام حسب الميزانية الموضوعة)	الاندفاع لحل المشكلة	الخوف من عدم حصولك على التمويل للمشروعات القادمة
(أنك فاطر الشعور لا مبالٍ بطريقة غير مقبولة)	تشخيص الشخص الآخر	مستاء لكون الشخص الآخر غير ملتزم بالعمل
(كان من الواجب عليك تعضيد خطتي ومساندتها أثناء الاجتماع).	الحكم على تصرف الشخص الآخر	غضباً من زميل كنت تظن أنه سوف يدعم أفكارك وآراءك
(لماذا أهملت المذكرة التي أرسلتها إليك بخصوص الإستراتيجية)	وصف نوايا شخص آخر	قلق بخصوص قدراتك القيادية

وبزيادة (توسيع) قاعدة المصطلحات المتعلقة بمشاعرك واستنباط المشاعر التي من الصعب التعبير عنها، تستطيع أن تكون كامل الحضور ومسؤول مسؤولية واضحة في التفاعلات الصعبة.

تستطيع أيضاً مساعدة الآخرين في تحديد مشاعرهم وتعريفها،
على سبيل المثال:

استكشاف التعليقات: (لقد أوضحت اهتماماً في ترقيتك.
أتعجب عما إذا كنت غضباناً لحصولي على المشروع الذي كنت
تطمح أن تحصل عليه).

السؤال: (ما هو الشيء الآخر الذي يضايقك بخصوص هذا الموقف؟).
الملاحظة: (لاحظت أنك لا تنظر في وجهي كمادتك، هل أنت
متقبل للمقترح الذي قدمته؟).

إعادة هيكلة الأفكار الهدامة

من الصعب تحمل المشاعر الصعبة والأفكار المسببة لها،
لا يجب أن تثقل كاهلك بهذه المشاعر، تستطيع من خلال
التعاطف والتفكير الجيدين التعامل مع هذه المشاعر الصعبة.
خذ في الاعتبار هذه الوسائل:

- استكشف نوايا الشخص الآخر وكذا الحقائق المتعلقة
بالموقف، إذا وجدت أن إدارة الشركة التي تعمل فيها
لديها النوايا والأسباب القانونية أو الشرعية عندما تقرر

ألا تحضر الاجتماع الأسبوعي، فربما تذهب مخاوفك، أو العوامل التي تسبب لك بعض الضيق.

• افحص مساهماتك في المشكلة. إذا أدركت أنك قد نصحت مرؤوسيك بالتركيز على إتمام المشروع أكبر من مجرد تعبئة النماذج (يقصد الأعمال المكتبية) فربما تتخلص من إحباطك بخصوص تأخير التقارير.

• السؤال عن الافتراضات التي تسبب هذه المشاعر. إذا وجدت أن افتراضاتك بخصوص أن أحد زملائك لا يقدر جودة المنتج كما تقدرها أنت هي افتراضات خاطئة، ربما تصبح درجة الغضب عندك قليلة عندما تراه يبحث عن مخرج قصير في رقابته للجودة.

• عليك أن تعبر عن مشاعرك، من بين الأسباب التي تجعل المشاعر تتحول إلى مشاعر نفسية هو ألا نعبر عن هذه المشاعر - لأنفسنا أو للآخرين.

• عندما تشعر بالخوف، يكون من الأفضل أن تقول لنفسك أو لصديق لك: «أشعر ببعض القلق بخصوص هذه المهمة أو النشاط»، وأن تجعل هذا الشخص يدرك شعورك هذا دون حاجتك إلى أن تغير هذا الشعور.

إستراتيجيات تحول المشاعر الغاضبة إلى أفعال منتجة
يمكن أن يكون الغضب واحداً من أكثر المشاعر حدة في أثناء الصراعات أو التفاعلات. تساعدك الإستراتيجيات الآتية على إدارة الغضب بطريقة أكثر فاعلية.

- 1 - عليك أن تدرك أنه من حقك أن تشعر بالغضب وأن تعبر عنه - بطريقة بناءة.
- 2 - التزم بتعلم كيفية التعبير عن الغضب بطريقة بناءة. حاول أن تجد (مدرِّباً) يساعدك في ذلك.
- 3 - لاحظ الدلالات أو الإشارات التي قد تؤدي إلى المشاعر الغاضبة، مثل استخدام التكهّنات، الاحتقار، النميمة، أو التآمر في غياب الشخص.
- 4 - تذكر أن مسببات الغضب هو سلوك أو موقف - وليس الشخص الآخر.
- 5 - تخلص من الغضب شديد الحدة دون استخدام الأساليب أو الأنشطة الضارة، أو قم بتحويل هذه الطاقة إلى أنشطة روتينية أكثر فاعلية مثل القيام بترتيب محتويات مكتبك، أو شارك هذه المشاعر مع شخص تثق به والذي يستطيع مساعدتك في تحديد أسباب الغضب بدلاً من أن تجعل هذه المشاعر تتأجج بدرجة أكبر.

6 - عبر عن الغضب بطريقة بناءة وذلك من خلال وصف مشاعرك إلى شخص يسبب سلوكه لك بعض المشكلات، بدلا من أن تهدد هذا الشخص أو أن تتهمه بشيء معين. على سبيل المثال: (إن غيابك عن اجتماعين متتاليين قد سبب لي بعض المضايقات؛ لأن باقي أعضاء الفريق لم يحصلوا على المعلومات التي يحتاجون إليها لاستكمال نشاطهم في المشروع، بالإضافة إلى أنني لم أستطع الإيفاء بالمتطلبات الأخرى والدورية للمشروع.

إذا واجهتك صعوبات في وصف غضبك لأحد الأشخاص الذين يعملون معك، فحاول كتابة السلوك أو المواقف التي تزيد من غضبك. سل الشخص الآخر أن يفعل نفس الشيء؟ حاول الترتيب لاجتماع بينكما لمناقشة الأمور المهمة من وجهة نظرك، حاول أن يتم ذلك في جولات من التحدث والاستماع دون المقاطعة.

التعبير عن المشاعر بطريقة أكثر فاعلية

بعد أن تحدد الأفكار الهدامة، قم بتحديد شعورك أو مشاعرك. إن هدفك من ذلك هو أن تعبر عن نفسك بأمانة - دون الحكم على الآخرين أو إلقاء اللوم عليهم.

إليك مثالا لذلك: «لست متأكداً من أن ذلك يعني شيئاً ما، لكن حينما تجاهلت مذكرتي إليك، شعرت بالشك في مقدرتي قيادة هذا

الفريق. ثم انتابني شعور بالقلق من أن هذا المشروع سوف يفشل، كما أنني وجدت نفسي في درجة عالية من الإحباط بخصوص عدم قدرتي في دفع العمل إلى الأمام.

نصيحة:

لكي تنجح في تبديد الأفكار والمشاعر الهدامة خلال التفاعلات الصعبة، عليك تذكير نفسك بموقف فكاهي، سيساعد ذلك في تخفيف درجة ثورة غضبك، حاول مشاركة الموقف مع الطرف الآخر، فربما يؤدي ذلك إلى تخفيف درجة التوتر بينكما أيضاً، تؤدي الفكاهة إلى الأريحية والانفتاح للأفكار الجديدة. حاول الابتعاد عن استخدام النكات السخيفة أو الإشارات الضمنية أو النكات التي تقلل من أهمية موضوعات أو اهتمامات الشخص الآخر.

الخطوة الثالثة

إدارة العوامل التي تهدد وضعك وصورتك



حينما تناقش التفاعلات الصعبة مع شخص آخر، ربما ينتابك الشعور بالقلق بأن انطباعاتك عن نفسك سوف تحتل جانباً من هذه المناقشة، على سبيل المثال: افترض أن أحد مرؤوسيك قال: «أنا لا أحضر الاجتماعات لأنتي لا أعتقد أنك تقدر أفكارى وآرائى». ورداً على ذلك ربما تتعجب، قد لا أكون مديراً فاعلاً أو كفىًاً لهذه الوظيفة.

وللكثير من الناس، فإن الشعور بأن صورتهم (شخصيتهم) تتعرض لهذا النوع من التحدي يخلق هذا القلق، من المهم أن تتناول الشعور بمركزك وصورتك، وكذلك شعور الآخرين بخصوص ذلك - خلال التفاعلات الصعبة. لماذا؟ إن القلق بخصوص صورة الشخص ومركزه فإن ذلك يمكن أن يؤثر فينا بدرجة كبيرة، بل قد يكون من المستحيل أن تناقش بطريقة فاعلة عن أي موضوع.

فهم التهديد

تأتي صورتك الذاتية من عدة افتراضات تفترضها أنت عن ذاتك. إليك بعض الأمثلة:

«أنا مدير فاعل».

«أنا شخص جيد».

«أعنتى بمرؤوسى وأوليهم اهتمامى».

«أنا ملتزم تجاه نجاح شركتي».

«أتمتع بالولاء».

ليس غريباً، أن ترى نفسك في هذه الأطر، فقليل من الناس من يرى الجانب السلبي في ذاته مثل الشعور بعدم القدرة أو الكفاءة، الشعور بعدم الاهتمام بالآخرين أو حتى الشعور بعدم الولاء.

ربما يساعدك الشعور بالذات الإيفاء بمتطلباتك العديدة مثل احترام الذات، القدرة، والتقدير من الآخرين، تعتبر مثل هذه الاحتياجات ضرورية، ولا يمكنك التضحية بها، لكنه يمكنك اختيار الإستراتيجية الملائمة للإيفاء بهذه الاحتياجات وإعطاء الفرصة للآخرين لمساعدتهم في الإيفاء باحتياجاتهم. تقول «الينور روزفلت»: «لا يستطيع أحد أن يشعرنا بعدم قدرتنا إلا بموافقتنا».

بالرغم من رغبتنا في التفكير في أنفسنا بطريقة إيجابية، فإننا غالباً ما نرى أنفسنا من منظور هذا أو ذاك: «أما أنني أتمتع بالولاء أو لا أتمتع به». «إنني أهتم بالآخرين أو لا أهتم بهم، وهكذا. تمثل المشكلة في مثل هذا التفكير في أنه يجعلنا أقل قدرة في تقبل النقد والتغذية الراجعة البناءة من الآخرين.

على سبيل المثال: إذا قال زميل لك في العمل: «لقد خاب ظني عندما أخفقت في دعم وتعزيد المقترح المقدم مني». ربما يؤدي بك ذلك إلى الاستنتاج، «أنه يفكر في أنني لست شخصاً جيداً».

أو «ربما أنتي زميل لا أتمتع بالولاء..» «إن التفكير في أنك لا تتمتع بالولاء أو أنك شخص غير جيد هو شيء صعب». وربما تتكرر ذلك وترد بعبارات قوية مثل: لقد دعمت المقترح الذي تقدمت به ولا أدري لماذا تفكر بهذه الطريقة؟

هناك بعض ردود الأفعال الأخرى للتحديات المتعلقة بذاتنا؛
مثل:

- دفن المشاعر والامتنال إلى التعميمات، أو التحديد أو سلوك الانفصالية (الانعزال). «لهذا فلنقم قليلاً بوضع بعض ممارسات العمل المعيارية.
- الرد بعنف على الشخص الآخر: «هل تصفني بالكذب؟».
- رفض مواجهة هذا التضارب بطريقة مباشرة أو اتخاذ موقف معين: «من يدري بما يجري حولنا هنا.. على أي حال، هل رأيت مقالة «توم» في خطاب الأخبار أمس».
- تشارك ردود الأفعال هذه كلها في شيء واحد: هو أن أيًا منها لا تساعدك في الاستماع للتغذية الراجعة البناءة، أو عمل التغييرات الضرورية لتحسين طريقة تفاعلك مع الآخرين.



التعامل مع التهديدات

هناك العديد من الإستراتيجيات التي قد تساعدك في التعامل مع التحديات التي تهدد صورتك الذاتية خلال التفاعلات الصعبة، إحدى هذه الإستراتيجيات هو أن تعمل على فهم ذاتك. قم بوضع قائمة من الفرضيات التي تؤثر على صورتك الشخصية (ذاتك).

سل نفسك عن الفرضيات التي تثير أقوى المشاعر؛ لأن هذه الفرضيات هي التي سوف تؤدي إلى شعورك بالتهديدات التي قد تتعرض لها ذاتك، إذا ما قد برزت هذه العوامل في أثناء المناقشة في التفاعلات الصعبة، وعندما تتوقع أنك سوف تواجه القلق أو الشعور بالقيام بالدفاع حول العوامل المتعلقة بذاتك، فلربما تكون قادراً على التحكم في هذه المشاعر في حينها.

ربما تتبنى إطاراً فكرياً يتمثل في «كلا/و» بدلاً من (هذا أو ذاك). فبدلاً من افتراض أنك إما قادر أو غير قادر، حاول أن تذكر نفسك دائماً بأنك – وكذلك الآخرون – يتمتعون بدرجة أكبر من التعقد، ذلك لأن أيّاً منا هو عبارة عن مزيج من الصفات الإيجابية والسلبية وليس فقط أيها، ربما تكون قادراً على عمل بعض الأشياء (ربما تكون كفتاً في بعض نواحي شخصيتك وغير ذلك في بعض النواحي الأخرى).

بالإضافة إلى ذلك، فإنه بإمكانك قبول عدم الكمال، عليك إدراك أننا بشر يمكن أن نرتكب أخطاءً، كذلك فإن الواحد منا لديه دوافع معقدة، ربما تريد الإسراع في إتمام مشروع ما، وذلك باسترداد نشاط كنت قد أوكلته إلى شخص آخر لم تستطع القيام به، لكنك تعلم أن هذا القرار ينم عن إحباطك - دون أن تجرب مناقشته حتى لو كانت هذه المناقشة غير مريحة؛ لهذا، فإنه يجب أن تسلم بأن لديك دوافع نبيلة وأخرى غير ذلك.

أخيراً، ربما نجد أن حاجة معينة أقل من صورتك الذاتية. تذكر أنك بشر، وأننا بصفتنا بشراً لدينا بعض الدوافع. إذن إليك بعض هذه الدوافع الأساسية التي نراها في مكان العمل.

- | | |
|-----------------|------------|
| - الكفاءة | - التقدير |
| - الكرامة | - المساهمة |
| - الأمن. الأمان | - المتعة |
| - احترام الذات | - المعنى |
| - الشراكة | - الحركة |
| - الإبداع | - الراحة |
| - الاحترام | - الوضوح |

مساعدة الآخرين في التعامل مع العوامل

التي تهدد ذواتهم

وبمثل حاجتك للتعامل مع العوامل التي تهدد صورتك الشخصية خلال المواجهات (الصراعات) ، فإن مرؤوسيك لديهم الحاجة نفسها. يمكنك مساعدة مرؤوسيك في إدارة صورتهم الشخصية وذلك بمناقشة هذه الأمور. على سبيل المثال:

- إدراك وقبول فكرة أنك تهتم بصورتك الشخصية. على سبيل المثال: «أميل لأن أكون حساسا للنقد بخصوص أسلوب قيادتي، لكنني أعلم أنني أحتاج إلى رد فعلك (التغذية الراجعة) ، ولهذا عليك أن تتحمل أو أن تصبر إذا بدا لك أنني أقمص شخصية دفاعية». ولدى إدراك شعورك بالقلق والاهتمام بصورتك الشخصية، عليك أن تتيح الفرصة للآخرين للقيام بذلك أيضا.
- سل أسئلة عن الصورة الذاتية، على سبيل المثال: (إنني أشعر أن هذا الموقف هو بخصوص عما إذا كنت معترفا بهذا المشروع، وهل هذا هو ما تراه أنت أيضا).
- أنظر إلى الشخص الآخر على أنه بشر أيضاً، ثم حاول أن تذكر نفسك أن هذا الشخص يرتكب أخطاءً وأن لديه

دوافع معقدة أيضاً، عليك أن تدرك أن الشخص الآخر ليس بالضرورة أن يكون قادراً كلية، أو غير قادر كلية، أو يهتم بالمشروع بصورة كلية؛ أو لا يهتم بالمشروع. وهكذا..

• ساعد الآخرين في تحديد حاجاتهم التي لم يتم الإيفاء بها، حاول أن تقدر ما يجري وراء الكواليس. على سبيل المثال: «بات، أنتي أقدر تماماً أنك تريدين حقاً إتمام هذا المشروع، بحلول الغد، وأنت قلقة إلى حد ما بخصوص هذا المشروع وأنت أيضاً تؤمنين بالاستقامة والأمانة هنا؛ لأنك التزمت تجاه هذا الفريق. هل هذه افتراضات معقولة؟»

وبإدراك اهتماماتك بصورتك الشخصية ومساعدة الآخرين في التعامل مع الموضوع نفسه، يمكنك مناقشة السلوكيات غير الفاعلة – وأيضاً تغيير هذه السلوكيات وذلك بهدف تحسين صورة تفاعلاتك وتداخلاتك مع الآخرين.



الخطوة الرابعة: حل المشكلة الحقيقية



قمت بإجراء محادثة (مناقشة) أولية مع البعض بخصوص الصراعات التي تجري في مكان العمل، ووافقت على أنه يجب تحسين الموقف. لقد حان الوقت لإجراء مثل هذا النقاش خصوصاً تلك التي تتعلق بحل المشكلات، هذا النقاش لإجراء مثل هذه التفاعلات، سوف تساعد المنهجيات والطرق التي سوف نقوم بعرضها أدناه في وضع الحلول طويلة الأجل – عوضاً عن الحلول المؤقتة.

هيكلية (صياغة) المشروع بطريقة أكثر فاعلية

وبينما نقوم بمناقشة الصعوبات والمشكلات بينك وبين الآخرين، عليك أن تصيغ المشكلة بطريقة أكثر فاعلية، يوضح الجدول الآتي «الهيكلية أو الصياغة الفاعلة غير الفاعلة». العديد من الأمثلة على ذلك.

الصياغة الفاعلة وغير الفاعلة		
مبدأ الصياغة	ما يمكنك قوله	ما لا يجب قوله
صنف الصعوبات التي تواجهها كأنها اختلافات معك وليست عجزاً في الشخصية	(جون) يبدو أنك تركزين على أهمية البقاء في حدود الميزانية لهذا المشروع. لقد كنت افترض أن الإيفاء بوقت الانتهاء من المشروع هي أهم أولوياتنا	(جون) يبدو أنك لا تهتمين بالمحافظة على المشروع حسب جدولته. وأنت لا تعنين بوقت انتهاء المشروع كما هو موضوع

ركز على الانطباعات دون الحقيقة المفترضة	(لاري) بالنسبة لي فإن تحقيق مستوى الجودة التي وضعناها مسبقاً تعني تقارير خالية من الأخطاء تماماً	(لاري) يجب أن تركز على تقارير خالية تماماً من الأخطاء. هذا هو ما تعنيه كلمة (الجودة)
ركز على الإسهامات وليست الأخطاء أو إلقاء اللوم	(سارة) لقد أوضحت دوري في هذه المشكلة وذلك بإهمالي في إخطارك بأولوياتنا	(سارة) إنك لا تفهمين أهمية سير المقترح في الطريق السليم
حاول أن يكون تواصلك عن المشاعر وليست الاتهامات	(بيتر) إنني أشعر بالإحباط حينما لا تقوم بعمل ما قلت إنك ستقوم بعمله لفريق المشروع	(بيتر) لقد أغضبتني كثيراً: إنه لا يمكن الاعتماد عليك في متابعة ما التزمت به

المشاركة والاستماع

في أثناء المحادثة أو المناقشة حاول المشاركة بأرائك وأفكارك وحاول الاستماع كي تفهم آراء ووجهات نظر الآخرين، ثم حاول تطبيق الممارسات الآتية:

- المشاركة. اذكر الخبرات والدوافع والمشاعر التي تؤثر على انطباعاتك عن المشكلة، أكد التزامك بتحسين

العلاقات وكن واضحاً في رؤيتك للشخص الآخر كشريك في العملية المتعلقة بالصعوبات بينك وبينه.

• الاستماع. حاول أن تسأل الأسئلة التي تمهد للحصول على الكثير من المعلومات من الشخص الآخر عن خبرته، دوافعه، عواطفه وانطباعاته. ثم حاول أن تعيد صياغة أسئلتك بطرق أخرى لاختبار مدى فهمك لما تستمع إليه، وعليك أن تدرك المشاعر التي ترتبت على اتهام الشخص الآخر أو انتقاده.

إن هدفك من المشاركة والاستماع هو أن تضع الصورة الكلية لأسباب الاختلافات بينكما.

خطوات الاستماع الفاعل

- (1) استمع إلى الشخص الآخر. اعط الشخص الآخر جل اهتمامك وحاول ألا تقاطعه، خطط لعبارتك اللاحقة، وألا تحكم على الشخص الآخر بهذه السرعة استخدم السلوكيات التي لا تعتمد على الكلام - مثل الانحناء إلى الأمام، هز الرأس - لكي تؤكد للشخص الآخر أنك تستمع إليه.
- (2) امنح الشخص الآخر الفرصة لتوضيح موقفه. ولتكن أسئلتك من نوع الأسئلة المفتوحة؛ لكي تشجع الشخص الآخر على توضيح موقفه واهتماماته تجاه الموضوع الذي

هو لب مشكلة الصراع أو الاختلاف على أن تبدأ أسئلتك بعبارات مثل: قل لي عن.. أو اشرح.. أو ما هو شعورك نحو.. أو صف.. أو ماذا يحدث عندما..

(3) أعد صياغة الأسئلة لتوضح فهمك للحوار. من وقت لآخر أعد صياغة ما تسمع إليه لتكون قادراً على عكس مشاعرك وكذلك محتويات الرسالة، على سبيل المثال: (حسب فهمي، فإن موقفك في هذه المشكلة هو..) أو (يبدو أنك فهمت ب..).

(4) إذا لم يتفق الشخص الآخر معك بخصوص ما أعدت صياغته، فإن عليك أن تسأله توضيح نقطة سوء الفهم، ثم قم بإعادة الصياغة مرة أخرى لكي تؤكد فهمك للموقف. حدد ما إذا كانت تفسيراتك أصبحت دقيقة في محتواها. وبينما أنتما في صلب المناقشة، عليك أن تولي اهتماماً بالإشارات التي توضح أن تفسيراتك بناءً على ما تسمعه قد أصبحت واضحة ودقيقة، إن التعليقات من الشخص الآخر مثل (هذا ما أعنيه بالضبط) أو (هذا صحيح! أعتقد أنك تفهم مشكلتي)، هي مؤشر على أنك مارست الاستماع الفاعل، إن لغة الجسد، كالاتسامة، الإيماء، الإشارات تفيد أنك تسير في الطريق السليم أثناء المناقشة.

يقول (ألبرت اينشتاين): في قلب أي صعوبة تكمن الفرص.

وضع خطة للتغيير

لكي تضع خطة فاعلة للتغيير، فإنه يجب عليك أن تستكشف الحلول المتوقعة التي تهتم كل جانب من جوانب الموقف (التفاعل الصعب). على سبيل المثال: إليك كيف قام «مات» وهو المدير بحل التفاعل الصعب بينه وبين أحد مرؤوسيه «برندا».

مات: لقد كانت بيننا اختلافات بخصوص ما إذا كان الأمر يستحق عمل نماذج المنتج الصغيرة، تعلمين أنتي لم أفهم لماذا يأخذ ذلك وقتاً طويلاً؟ ولماذا تكون مثل هذه النماذج عالية التكاليف؟

برندا: حسناً، نحن نعمل ما في وسعنا، ونبذل قصارى جهدنا لعمل شيء جيد، ولهذا فإننا نقوم بالتشاور مع كل من يعنيه الأمر. لقد قمنا بعمل اجتماعات لمجموعة الفريق ثم قمنا بعدد من جولات المراجعة، أحياناً تصل هذه المراجعة إلى خمس مرات، حتى نستطيع أن نقدم أحسن النماذج الممكنة.

مات: آه! أعتقد أن كلاً منا ينظر إلى هذا الأمر من منظور مختلف؛ وذلك بخصوص ما هو حاسم وضروري لذلك، إنك تركزين على الجودة، وهذا أمر أفهمه جيداً، لكنني أنظر إلى تأثير ذلك على الربحية، إنني أفضل نموذجاً جيداً وفي ذات الوقت قليل التكلفة في الوقت المناسب بدلاً من أن نحقق الكمال.

براندا: ما هو تقديرك لـ «جيد جداً»

مات: جيد إلى الحد الذي يشعر فيه المستهلك بجودة المنتج..

دعيني أسألك الآتي: ما قيمة المجموعة التي أشرت إليها؟

برندا: من الصعب تقويم ذلك. يختلف الناس في قيمهم، فأحياناً نحتاج إلى البحث عن أي شيء، وأحياناً أخرى يكون عملنا مجرد روتين معياري.

مات: وماذا عن المراجعات؟ متى تتوقفون في الحصول على التغذية الراجعة؟ بمجرد تغيير كلمة واحدة أو استخدام لون مختلف.

براندا: أعتقد أن ذلك يكون في الدورة الرابعة من المراجعة.

مات: وماذا عن الاجتماع مع مجموعتك فقط عندما يكون هناك عدد محدد من المراجعة (ثلاثة مثلاً) هل ينتهي بنا الأمر إلى مستوى معين من الجودة الذي تستريحين إليه؟

برندا: نعم! أستطيع أن أتعيش مع ذلك.

وكما هو الحال في كل خطط العمل، فإنك تحتاج إلى توضيح

كيفية تنفيذ الخطة في التعامل مع التفاعلات الصعبة مع الآخرين. بهذه الطريقة تستطيع التأكد من أن الحل الذي قمت بتطويره يصلح لحل المشكلة التي تم تعريفها، يجب أخذ هذه المبادئ والأساسيات في الاعتبار عندما تناقش طرق تنفيذ الخطة:

حدد كيفية قياس النجاح. في حالة مات وبرندا، ربما يستطيعان قياس التقدم في المشروع بمقارنة مرات اجتماع المجموعة للنموذج الحالي مع تلك المتعلقة بنماذج سابقة، وذلك للتأكد من تخفيض عدد مرات اجتماع المجموعة، ربما يقوم مات وبرندا بالتأكد من أن عدد مرات المراجعة قد تم تخفيضها بالفعل إلى ثلاثة مرات، وربما يقرران كيفية تقويم جودة النماذج، على سبيل المثال: بعدد الأسئلة التي يسألها المستهلكون بعد حصولهم على نموذج المنتج.

قم بتحديد كيفية التواصل، هل تجتمع مرة واحدة أسبوعياً لمناقشة خطط سير المشروع وعمل التغييرات الضرورية في خطة العمل؟ هل تراجع ذلك بصفة يومية عبر التليفون أو باستخدام البريد الإلكتروني؟ كيف تتعامل مع التوترات التي تحدث خلال المناقشة؟ هل تضع بعض القواعد الأولية مثل: «لا للوم أو الحكم على الشخصية».



خطوات عملية لتحسين كفاءة إدارة التفاعلات الصعبة

- 1 - توثيق تفاعلاتك الصعبة، على مدار عدة أسابيع، قم بتتبع التفاعلات الصعبة التي واجهتها في مكان العمل، ثم دَوِّن ملاحظاتك في دفتر أو كراسة موضحاً أسباب كل موقف من المواقف الصعبة التي واجهتها، ماذا حدث في كل موقف من هذه المواقف، أو النتائج التي ترتبت على هذا الموقف؟
- 2 - تحديد الأنماط واستكشاف السلوكيات. قم بتحليل ملاحظاتك لتحديد ما إذا كانت هذه الملاحظات تشكل نمطاً معيناً، على سبيل المثال: هل تتجه نحو تفادي الصراعات ما أمكن؟ أو أنك تدع الشخص الآخر يفرض نفسه طول الوقت؟ هل تروج لموقف «مكسب/خسارة» أم «مكسب/مكسب»؟ عليك أيضاً أن تفكر في سلوكك في التفاعلات والمواقف الصعبة، على سبيل المثال: هل تميل نحو افتراض أن المواقف الصعبة هي نتيجة أخطاء الآخرين؟ أم أنك تعتقد أنه لا أمل في تحسين الموقف الصعب؟ أم أنك تعتقد أن المشكلات ستحل نفسها بنفسها؟ أم أنك تخشى الصراعات الشخصية؟
- 3 - وضع خطة للتحسين. حدد الطرق التي تستطيع من خلالها تغيير السلوكيات غير الفاعلة في التفاعلات الصعبة. على

سبيل المثال: قم بتذكير نفسك دائما أن المشكلات لا تحل نفسها وأنك تحاول تغيير شخص آخر؛ وأنك تحاول تعديل الطريقة التي يتم من خلالها التعامل بين شخصين؛ ولكي تخلق الأفكار لتحسين قدرتك على إدارة التفاعلات الصعبة، تحدث إلى صديق أو زميل تتوافر عنده مهارات التعامل مع الصراعات، واقرأ بعض الكتيبات التي كتبت عن الموضوع. أيضا، فكر في الحصول على التدريب الملائم في إدارة الصراع.

وبالاستفادة مما تعلمته حتى الآن، حدد الأفعال والقرارات التي سوف تتخذها لتقوية مهاراتك، على سبيل المثال: هل ستقوم بسؤال أحد الزملاء لمساعدتك في إدارة تفاعل لصراع معين مع أحد الموظفين؟ هل أخذت مقررًا دراسيًا (دورة) في إدارة الصراعات؟ هل حاولت التعامل مع أحد الصراعات الفرعية ثم بعد ذلك مواقف التحدي الأخرى؟

4 - تنفيذ الخطة. قم بتنفيذ خطتك وقوم مدى تقدمك مرة في الأسبوع على الأقل للتأكد من أنك تسير في الطريق الصحيح. اعتبر سؤال أحد الزملاء الذين تثق بهم ليقوم معك بعمل ذلك، أو لمساعدتك في التأكد من أنك تقوم بتنفيذ خطتك بثبات واتساق.

5 - تقويم النتائج. بمجرد قيامك بتنفيذ الخطوة، قم بتقويم بعض التفاعلات الصعبة التي حدثت خلال عدة أسابيع قليلة ماضية، ثم قارن نتائج أسلوبك الجديد مع تلك المتعلقة بأسلوبك القديم، هل توصلت إلى اتفاقات أكثر رضا مع قليل من التراجع السلبي؟ هل أصبحت أكثر فاعلية وتوافرت لديك السلوكيات المعقولة عن التفاعلات الصعبة إذا لم يكن الأمر كذلك، فاذهب إلى الخطوة السادسة أدناه.

6 - التغير الضروري في خطتك. حدد أسباب عدم حصولك على نتائج جيدة من خطتك السابقة. على سبيل المثال: هل مارست المهارات الجديدة في إدارة الصراعات في مواقف أكثر تحدّ أولًا، بدلا من الابتداء بالتفاعلات التي يمكن إدارتها؟ وباستخدام آرائك وأفكارك قم بتعديل خطتك بهدف تحسين الطريقة التي تدير بها التفاعلات الصعبة، ثم قم بتنفيذ الخطوة، وقم مرة ثانية بتقويم النتائج وهكذا دواليك حتى ترى النتائج الإيجابية من أسلوبك في إدارة التفاعلات الصعبة.



مساعدة الموظفين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة



من المفضل أحياناً أن يقوم مرؤوسوك بحل مشكلات الصراعات دون تدخل منك. وإنه من المفيد أيضاً بالنسبة لك أن تحدد هذه التوقعات من مرؤوسيك، لكن، كيف تعلم أن الأمور ساءت إلى الحد الذي يتطلب تدخلك؟

قبل أن نستعرض هذا الموضوع، لاحظ أهمية النقطة الآتية:

إذا احتوى الصراع على أفعال غير قانونية/ غير أخلاقية/ مخلة بالشرف أو الآداب، مثل التحرش الجنسي، أو خرق الحقوق المدنية، فإن ذلك يذهب إلى ما وراء التعريف المتعلق بالتفاعلات الصعبة، وفي مثل هذه الحالات، فإنك تحتاج إلى استشارة الجهات الملائمة (قسم الموارد البشرية أو القسم القانوني بالشركة) لمعالجة هذا الأمر.

تقرير عما إذا كنت تريد التدخل

عندما يحدث الصراع بين الموظفين، فإن عليك أن تقرر ما إذا كنت تريد أن تؤدي دوراً نشطاً في مساعدة أطراف الصراع في حل المشكلة. بصفتك مديراً فإنك تستطيع تدريب مرؤوسيك المباشرين على كيفية إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

في بعض الحالات، ربما تقرر -أيضاً- التدخل المباشر في مواقف عدم الاتفاق (الصراعات) بين موظفيك، يقترح بعض

الخبراء أنه إذا كان الصراع لا يؤثر على أداء الموظف، أو لا يؤثر على مناخ العمل سلباً، أو لا يخالف قوانين العمل بالشركة، فإن إهمال هذا الموقف ربما يكون هو الخيار الأفضل؛ لأن عدم تدخلك يعطي مروضيك الفرصة لحل صراعاتهم بأنفسهم ويتيح لهم الفرصة لأن تصبح مجموعتهم أعلى أداءً، كذلك فإنه يقوي من مهاراتهم في حل المشكلات، إنني (المؤلف) أتفق مع ذلك تماماً، ففي مثل هذه الحالة، غالباً ما أتساءل، كيف تسير الأمور في مشروع أ ب ج مثلاً؟ وأعطي الموظف الفرصة لأن يطلب التدريب والتوجيه.

يجب أن تتدخل عندما تتسبب الصراعات في تعطيل في مناخ العمل، أو في تدني الإنتاجية ويعتبر التدخل مهماً في حالات أخرى مثل:

- تتفاقم الصراعات (عدم الاتفاق/التوافق/الانسجام) بين موظف جريء وآخر جبان، أو أن الشخصين يختلفان في موقعهما الوظيفي.
- عندما يحدث جدل بين اثنين من المروضين المباشرين، ويزداد هذا الجدل ليشمل موظفين آخرين.
- ارتفع الجدل إلى مجموعة من الهجوم الشخصي.
- واحد أو أكثر من الموظفين طلب مساعدتك.

وكما هو واضح أعلاه، إذا اشتمل الموقف على ناحية قانونية مثل التحرش الجنسي، أو انتهاك الحقوق المدنية، فإن ذلك يخرج عن نطاق التفاعلات الصعبة. عند ذلك يجب أن نتحدث إلى بعض المستشارين في قسم الموارد البشرية أو قسم الشؤون القانونية عن كيفية علاج هذا الموقف.

تسهيل الحلول

عندما تحدد صراعا معينا بين الموظفين يستحق تدخلك، ضع في الاعتبار هذه العملية الآتية حتى تستطيع تسهيل حل هذا الصراع.

- 1 - ساعد الأفراد الذين هم طرف في الصراع بملاحظات محددة، ثم شجع هؤلاء الأفراد لوصف مشاعرهم، دوافعهم، وحاجاتهم.

ماذا تفعل؟

هل تسود الأدمغة الهادئة؟

إيزابيل تعمل مديرة في منشأة خدمية، لاحظت إيزابيل موقفا غير سار بين (برووس) و (لوزيا)، عضوان في فريقها، يقوم كل منهما بانتقاد كفاءة الآخر بطريقة غير مباشرة خلال اجتماعات

الفريق، وزاد الطين بلة أن هذا السلوك امتد عبر تبادلها البريد الإلكتروني، قامت إيزابيل بتجميع الحقائق وانتابها الشك في أن هذا الخلاف بدا يؤثر بدرجة كبيرة على أدائهما، علاوة على ذلك، فإن تعليقاتهما في أثناء الاجتماعات بدأت تحدث توترا في الفريق ومضايقة لأعضائه، كما أن هذه التعليقات باتت تهدد الأداء العام للفريق ونتيجة لهذا تأثر مناخ العمل وهذا لا يعتبر أمرا هينا.

أعدت إيزابيل لاجتماع مع هذين العضوين. وقد بدأت إيزابيل الاجتماع بوصف هذا السلوك لكل من برووس ولويزا بالهدم كما أشارت إيزابيل إلى اهتمامها بخصوص الضرر الذي سوف يسببه هذا السلوك لأداء كل منهما، وكذلك أداء الفريق ومعنويات أعضاءه.

بدأ كل من برووس ولويزا الدفاع عن سلوكهما وموقفهما في لغة شديدة اللهجة والكراهية، حينئذ أوقفت إيزابيل هذا التراشق بالألفاظ وسألت كل منهما أن يتوقف عندما يتكلم الشخص الآخر أو عند شرح الحقائق من وجهة نظره، بدأت لويزا أولا بشكواها: إنني محبطة جدا، وأشعر أنه عليّ أن أقوم بعمل برووس عندما يفشل في إتمام عمله حسب الجدول، وينتهي لي الأمر أن أستمّر في العمل بعد ساعات العمل الرسمية، إن برووس لا يقوم بعمله في المشروع. وفي لهجة شديدة الغضب بدا برووس في الرد، (إن هذا الموقف يؤثر عليّ كثيراً، وغالبا ما أقوم بإعادة عمل الجزء الموكل

إليّ لأن لويزا معي بدلا من ضدي، فقد يكون في استطاعتنا إتمام المشروع حسب الوقت المحدد.

(تأوهت إيزابيل بشدة، وقالت: إن هذا الأمر يبدو وكأنه خرج عن نطاق التحكم فيه وتعجبت عن كيفية إعادة الحوار إلى الطريق الأكثر فاعلية.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف الكتاب) حلا في الجزء المعنون (ما يمكنك عمله).

2 - تأكد من أن الأشخاص يستمعون إلى بعضهم بعضا. ضع نموذجا لإعادة الصياغة وكذا مهارات الاستماع النشط الأخرى، لكي توضح كيفية عمل ذلك (الاستماع).

3 - ساعد الأشخاص في تحديد النواحي التي يتفقون فيها، فعلى سبيل المثال: ربما يأخذ الأشخاص أهمية المشروع بجدية ولكن لديهم وجهات نظر مختلفة عن أحسن الطرق لتنفيذ العمل.

4 - شجع الشخصين على العصف الذهني للحلول البديلة، ثم قم بتقويم الحلول المقترحة، وتأكد من أنها تعي اهتماماتهم والموضوع محل النقاش.

5 - اقترح أن يقوم الشخصان بوضع خطة لحل المشكلة، وحاول مساعدتهم في تنفيذ الخطة، إذا كان ذلك ضرورياً.

6 - قم بجدولة اجتماعات مستقبلية يقوم فيها الأفراد المعنيون بمناقشة، تحت إشرافك، كيف تسير الأمور، وعما إذا كان الحل المقترح يعمل بكفاءة.

تدريب وتوجيه الموظفين لتحسين مهاراتهم

لكي تشرح لمرووسيك المباشرين كيفية معالجة التفاعلات الصعبة بأنفسهم، فكر في تطبيق هذه الإستراتيجيات المتعلقة بالتدريب والتوجيه:

- العب دور مواقف حل الصراعات مع واحد أو أكثر من الموظفين. ثم سل الموظفين إبداء رأيهم بخصوص ما تم عمله بنجاح وما لم يتم عمله بنجاح، وكيفية معالجتهم لسيناريوهات/حوارات الممارسة بطريقة أفضل.
- ضع الأهداف لممارسة وتقوية مهارات حل الصراعات. على سبيل المثال: اقترح على الموظف أن يحدد واحداً

من الزملاء ممن يوجد بينه وبينهم اختلافات. يستطيع الموظف أن يمارس مهارة إدارة الصراع مثل صياغة المشكلة في صورة الاختلافات، والتعبير عن المشاعر بدلا من إلقاء اللوم على هذا الشخص، ثم بعد ذلك يقوم بالممارسة في ظل التفاعلات الأكثر تعقيدا.

• عرف وجود قياس طرق التقدم لتحقيق الهدف؛ على سبيل المثال: هل يستطيع الرؤوس المباشر إدارة ثلاثة تفاعلات مع زميل آخر والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين العلاقات مع هذا الزميل.

• حاول توفير الموارد المطلوبة، مثل: ورشة عمل بخصوص مقرر دراسي عن حل الصراعات، ثم اقترح على الموظف أن يتحدث عن حل الصراعات مع الأشخاص الذين ترى أنهم يتمتعون بمهارات معينة في هذا الصدد.

خلال التدريب والتوجيه، عليك أن تتذكر أن موظفيك سوف يحتاجون إلى الوقت حتى يتمكنوا من إتقان فن إدارة التفاعلات الصعبة.

5 ما يمكنك عمله

تذكروا اهتمامات إيزابيل عن كيفية معالجة المشكلة بين

برووس ولويزا

إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف الكتاب)

في هذه المدة من الاجتماع، تحتاج إيزابيل إلى مساعدة برووس ولويزا في إدراك المشاعر القوية التي أثرت ومناقشتها. والآن وبعد أن استمعت إلى كل من برووس ولويزا في عرضهما للحقائق (كما يراها كل منهما) ، يمكنها تلخيص ما استمعت إليه: «أرى أن كلاً منكما يشعر بإحباط شديد، لكنني لاحظت أن كل منكما أشار إلى المشروع، ومن الواضح أن كلاً منكما يريد النجاح للمشروع. يتمتع كل منكما بمعايير عالية ويشعر كليهما أن هذه المعايير لا يمكن التضييق بها، دعوني أركز على ذلك». إن حدة المشاعر داخل غرفة الاجتماعات سوف تبدأ في التنازل عندما يركز كل من برووس ولويزا على اهتماماتهما المشتركة بالمعايير والمشروع بدلاً من التركيز على إحباطاتهما.

قبل الاجتماع، قام كل من برووس ولويزا بالتعبير عن مشاعرهما بطريقة مباشرة من خلال المناقشة. شعر كل منهما بأنه قد هوجم

من الشخص الآخر؛ ولهذا فإنهما استمررا في المشادة الكلامية. وكما يقول المثل القديم: «أفضل وسيلة للدفاع هو الهجوم». قامت إيزابيل خلال المناقشة بإذابة الفوارق وذلك بالسماح لبرووس ولويزا بالتعبير عن وجهة نظرهما. يمكنها أيضا كسر هذه الحواجز من خلال تركيز المناقشة على أولوياتهما المشتركة.

يحتاج برووس ولويزا إلى الفرص المتكررة لزيادة مهارتيهما. ربما لا يعني بعض الأفراد أنه ينقصهم القدرة على معالجة الاختلافات بطريقة فاعلة، وربما يعرف الآخرون أنهم بحاجة إلى تقوية هذه المهارات لكنهم لا يعرفون كيفية عمل ذلك، بينما قد يفهم بعض الناس أساليب إدارة التفاعلات الصعبة، لكنهم يحتاجون إلى التوقف ثم التفكير قبل تطبيق هذه الأساليب. يستطيع كل هؤلاء الاستفادة من توجيهاتك وإرشاداتك بصفتك مديراً وبوجود التدريب والتوجيه الكافيين، وبالممارسة والتغذية الراجعة يستطيع مرفوسوك المباشرون إدارة تفاعلاتهم الصعبة بكفاءة.

عليك الآن، أن تعتمد التفاعلات الصعبة التي تظهر حالياً بين موظفيك. ثم بين في أي من هذه التفاعلات يجب أن تتدخل؟

ما هي التفاعلات التي يجب أن يقوم الموظفون بحلها؟

كيف تقوم بتدريب وتوجيه مرفوسيك لكي يتعلموا إدارة

التفاعلات الصعبة بأنفسهم؟

النصائح والأدوات

أدوات إدارة التفاعلات الصعبة

أدوات إدارة التفاعلات الصعبة

تحديد مصدر الصعوبة

استخدم هذا النموذج لمساعدتك في عزل مصادر التفاعلات الصعبة التي تواجهها مع بعض الموظفين في العمل:

(1) كيف يختلف انطباعك عن الموقف عن انطباع الشخص الآخر.

(2) كيف تختلف دوافع الشخص الآخر عن دوافعك أنت؟

(3) ما الذي تجده صعبا بخصوص أسلوب الشخص الآخر في العمل؟

(4) ما الذي تجده صعبا بخصوص أسلوب الشخص الآخر في التواصل؟

(5) صف الموقف محل النقاش. ما موقفك واهتماماتك وما موقف الشخص الآخر واهتماماته بخصوص هذا الموقف؟

(6) ما الفروق الثقافية أو التجريبية أو أي فروق أخرى تسهم في إيجاد المشكلة محل الخلاف؟

(7) المحصلة النهائية (بيت القصيد) - ما هي أهم الاستنتاجات التي تستطيع استنتاجها عن مصادر الصعوبة في التفاعلات؟

إدارة التفاعلات الصعبة

تقرير عما إذا كنت تريد التعامل مع التفاعلات الصعبة

استخدم هذا النموذج لتقرير ما إذا كنت تريد إدارة أحد التفاعلات الصعبة أو أن تتركها وشأنها

(1) كيف تصف أهمية علاقتك مع هذا الشخص؟

(2) كيف يؤثر الموقف الصعب على قدرتك على العمل مع هذا الشخص في المستقبل؟

(استخدم إطار تقييم من 1 إلى 5 (5 تعني تأثيراً كبيراً)

تأثير كبير جداً _____ لا تأثير على الإطلاق

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

(3) ما مقدار أهمية علاقتك مع هذا الشخص؟

☐ عال ☐ متوسط ☐ قليل

(3) هل علاقتك بهذا الشخص طويلة المدى أم قصيرة المدى؟

☐ طويلة ☐ قصيرة

ما احتمالات تحسين هذه العلاقة؟ (إذا كان واحد منكما أو كلاكما لديه مشكلة شعور عميقة أو سلوك هدام مع عدد كبير

من الناس في كثير من المواقف الصعبة، فإنه من المحتمل عدم
إمكانية تحسين هذه العلاقة

☐ من المحتمل ☐ أبداً

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ما النتائج المترتبة على تناولك لهذا الموقف الصعب؟

7 - ما الفوائد المترتبة على تناولك أو علاجك لهذا الموقف
الصعب؟

8 - هل العائد يستحق الالتزام واستثمار الوقت في علاج
هذا الموقف الصعب؟

☐ نعم ☐ لا



إدارة التفاعلات الصعبة

تقويم الانطباعات والسلوك خلال التفاعلات الصعبة

استخدم نموذج التقويم الآتي في تعريف التفاعل الصعب من وجهة نظرك ووجهة نظر الشخص الآخر

- 1 - ما الموقف؟
- 2 - ما انطباعتك عن الموقف؟
- 3 - ما هي الخبرة والمعلومات والدوافع والاهتمامات والافتراضات التي تسهم في نظرتك إلى الموقف بهذه الطريقة؟
- 4 - كيف يرى الشخص الآخر هذا الموقف؟
- 5 - ما الخبرة والمعلومات والدوافع والاهتمامات والافتراضات التي تسهم في نظرة الشخص الآخر إلى الموقف بهذه الطريقة؟
- 6 - لخص الاختلافات الرئيسية بين وجهتي نظر الطرفين للموقف الصعب. بالنسبة لأي من هذه الاختلافات؟

اكتب الحلول الممكنة أو النقاط المشتركة

الاختلافات	الحلول/والأسس المشتركة

مصدر هذا الجدول: مؤسسة النشر بمدرسة الإدارة بجامعة هارفارد (2004). جميع الحقوق محفوظة. بناءً على إحدى الأدوات التي طورتها هيئة التفاعل.

إدارة التفاعلات الصعبة

مناقشة حالة من التفاعلات الصعبة

استخدم هذه الأداة لتقييم مدى فاعلية مناقشتك للتفاعلات الصعبة مع الآخرين، أجب بـ «نعم» أو «لا» لكل عبارة من العبارات الآتية:

لا	نعم	خلال واحد أو أكثر من التفاعلات الصعبة قمنا بالآتي:
		1. مناقشة اهتماماتنا المختلفة بخصوص الموضوع (محل النقاش).
		2. اعترفنا بالاختلافات الأخرى مثل: أنماط التواصل والعمل والمحفزات وآراءنا بخصوص ما هو ضروري، وخلفيتنا الثقافية والمهنية.
		3. اتفقنا على تحسين الأمور فيما بيننا.
		4. شاركنا انطباعاتنا عما يجري حولنا وأسباب هذه الانطباعات.
		5. شرحنا مشاعرنا الناتجة عن هذه الاختراعات.
		6. اعترفنا باهتماماتنا عن الشكل الذاتي والإبقاء بالمتطلبات التي ظهرت نتيجة هذه التفاعلات.
		7. اعترفنا بعدم كمال أي منا وأنها جميعًا خطأون.
		8. أظهرنا الاستماع الفاعل - وعلى سبيل المثال من خلال وضع الأسئلة وإعادة الصياغة وعدم المقاطعة.
		9. مقاومة الدافع للوم الآخرين أو اتهامهم أو الحكم على مقدرتهم.
		10. أوضحنا إسهام كل منا في خلق المشكلة.
		11. وجدنا طرقًا لتقليل المواقف - مثل التوقف في أثناء المناقشة ثم العودة إليها مرة أخرى.
		12. أعدنا صياغة المشكلة وشكل اختلافاتنا في الرأي، وليس القصور في الشخصية.
		13. ركزنا على الاختلافات في الرأي وليس الحقيقة المفترضة.
		14. عرفنا المواقف الكامنة التي تأخذ شكل الاتهامات أو الأحكام.
		15. عملنا على إزالة المواقف التي تتعلق بالاختلاف مثل: الخوف من تعارض المصالح أو الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها بنفسها.
		بناء على إجاباتك كيف تحكم على مدى تفاعلك ورأيك في التفاعلات الصعبة مثل: الخوف من التقلوض أو الاعتقاد بأن المشكلة سوف تحل نفسها بنفسها.
		اعتبر العبارات التي أجبت عليها بـ (لا) ما هو القرار الذي سوف تتخذه في التفاعلات المستقبلية مع هذا الشخص لكي تحسن مهاراتك في إدارة هذه التفاعلات.

إدارة التفاعلات الصعبة

وضع خطة للتغيير

استخدم هذا النموذج لوضع خطة لمعالجة التفاعلات الصعبة مع شخص معين في العمل.

1 -	صف الموقف الصعب
2 -	اكتب الاختلافات (في العواطف، والدوافع، والاهتمام، وأسلوب العمل.. إلخ) والتي أدت إلى هذا الموقف الصعب
3 -	اكتب الحلول المحتملة للمشكلة والتي قمت أنت والشخص الآخر بمناقشتها، سل عن كيفية قيام الحلول المقترحة بالإيفاء باهتمام كلا الطرفين واهتماماتهما حتى لو كان ذلك بصفة جزئية
4 -	اختر أفضل الحلول
5 -	وضع طريقة تطبيقك للحل المختار
6 -	اشرح بالتفصيل كيفية قياس النجاح (مدى معرفتك أنت والشخص الآخر أن الموقف الصعب قد تم علاجه بنجاح).

7 - حدد القواعد الأساسية لوضع الحل المختار محل التنفيذ، على سبيل المثال: «إخطار الطرف الآخر مسبقا إذا لم تستطع مقابله في الوقت الذي سبق تحديده.

8 - وضع كيفية التواصل بشأن مدى التقدم في حل المشكلة (هل ستقوم بمقابلات أسبوعية مع الطرف الآخر لمناقشة مدى التقدم في تنفيذ خطة التغيير، هل تتابع ذلك بصفة دورية عن طريق البريد الإلكتروني.

9 - صف كيف تقوم بمعالجة التوترات في أثناء تنفيذ الخطة وكيف تقوم بإدخال التعديلات على الخطة إذا تطلب الأمر ذلك.



إدارة التفاعلات الصعبة

حل التفاعلات الصعبة بين الموظفين

استخدم النموذج الآتي لتحديد الصراعات بين الموظفين التي تستحق تدخلك وذلك بهدف تسهيل التفاعلات المنتجة بين الأطراف المعنية، ولتحديد إستراتيجيات معينة لتدريب وتوجيه الموظفين على إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

الجزء الأول: تحديد ما إذا كنت تريد التدخل

لا	نعم	العبارة
		<p>1 - يقع الخلاف بين موظف جريء وآخر جبان.</p> <p>2 - الخلاف بين شخصين في مواقع مختلفة في المنشأة</p> <p>3 - توسعت دائرة الخلاف لتسجل أعضاء آخرين</p> <p>4 - يشتمل الخلاف على أمور قانونية مثل التحرش الجنسي أو خرق الحقوق المدنية</p> <p>5 - يدرك أطراف الخلاف أن اختلافاتهم تسبب المشكلات، لكنهم ينقصهم الخبرة في التفاعل مع هذه المواقف أو إدارتها بأنفسهم</p>
<p>إذا كانت إجابتك (نعم) لأي من العبارات أعلاه فإنك تحتاج إلى التدخل في المشكلة. انظر الجزء الثاني</p>		

الجزء الثاني: تحديد الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة

تاريخ التفاعل:

المشاركين

رأي المشارك الأول بخصوص المشكلة (بما في ذلك المشاعر،
الدوافع، الاهتمامات والاحتياجات)

رأي المشارك الثاني بخصوص المشكلة (بما في ذلك المشاعر،
الدوافع، الاهتمامات، والاحتياجات)

نقاط الاتفاق:

الحلول المحتملة (اذكر بالتفصيل كيف تفي هذه الحلول
باهتمامات الأطراف محل النزاع)

خطة حل المشكلة

الاجتماعات المستقبلية لمتابعة مدى التقدم في الحلول

الجزء الثالث: تدريب وتوجيه الموظفين في حل المشكلات

تعد مساعدتك للموظفين في حل صراع من الصراعات أمراً
مفيداً، لكن تدريبهم على إدارة التفاعلات الصعبة بأنفسهم
يعد أكثر أهمية، أدناه، حاول أن تحدد كيفية تدريب رؤوسيك
المباشرين لإدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم.

الموظف	إستراتيجية التدريب



اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب عشرة أسئلة تهدف إلى مساعدتك في تحديد مدى استيعابك لمعرفة الأسس الضرورية في إدارة التفاعلات الصعبة، سوف تقدم الإجابات عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - ربما تتصاعد التفاعلات الصعبة بدرجة غير مقبولة إلى حد علاقات متوترة، وضياح الوقت، وتدنٍ في الأداء. في العبارات الموضحة أدناه هناك عبارتان يمكن وضعهما الصحيح بخصوص التفاعلات الصعبة. ما هي العبارة غير الصحيحة من العبارات الثلاثة؟

أ- يتردد الكثير من الناس في التعامل مع المواجهات

ب - لا تستحق كل التفاعلات (المواجهات) الوقت والطاقة المطلوبين لإدارتها.

ج - على مدار الوقت، فإن أغلبية الصراعات تحل نفسها بنفسها.

2 - يتجنب الكثير من المديرين التعامل مع الصراعات لأنهم يخشون من تفاقم الموقف، أي من هذه الإستراتيجيات يمكنك استخدامها للتغلب على الخوف من الصراعات؟

- أ - إدراك أن الصراعات جزء من الحياة، حاول أن تركز على الجوانب الإيجابية في معالجة الصراعات.
- ب - إدراك دورك في الموقف (المشكلة) التي حدثت بينك وبين الشخص الآخر.
- ج - تحديد القرارات التي يمكنك اتخاذها للبدء في تحسين الموقف الصعب محل الاهتمام.
- 3 - ما هي الأسباب الأولية التي تؤدي إلى التفاعلات الصعبة في مكان العمل؟
- أ- النوايا السيئة لشخص ما تجاه شخص آخر.
- ب - ضعف الشخصية أو عدم القدرة لشخص ما.
- ج - الاختلافات بين الأفراد.
- 4 - تتبع بعض الاختلافات نتيجة أن للأطراف محل النزاع مواقف مختلفة بخصوص موضوع من الموضوعات أو لاهتماماتهم المختلفة بالموضوع نفسه. ما هي «الاهتمامات»؟
- أ- موقف شخص ما بالنسبة لموضوع معين.
- ب - رغبة شخص ما أو حاجاته بالنسبة لموضوع معين.
- ج - خطة شخص ما لعلاج أو حل مشكلة معينة.

5 - إن وقتك وطاقتك تُعد من الموارد المحدودة؛ ولهذا فإنك تحتاج إلى التقويم الدقيق للصراعات التي تسترعي انتباهك وتلك التي لا يجب أن توليها/ تعيرها اهتماما/ التفاتا. في أي من المواقف التالية يجب أن تحاول حل سلسلة من الصراعات مع شخص معين في مكان العمل.

أ- لاحظت أن الشخص الآخر له تاريخ طويل من العلاقات السيئة مع الكثير من الناس في العديد من المواقف.

ب - نما إلى علمك أن الشخص الآخر لديه مشكلات عديدة في مشاعره وعواطفه.

ج - أن علاقتك بالشخص الآخر هي علاقة طويلة الأجل وأنها مهمة جدا لما تحتويه من مصالح مشتركة.

6 - بينما تقوم بمناقشة الصراعات مع الشخص الآخر، تحتاج إلى توضيح حقائق الموقف، أو حقيقة ما يجري في مكان العمل، أي من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص هذه العملية؟

أ- سوف تؤثر خبرة وافتراضات ونوايا واهتمامات كل فرد في انطباعاته عن الحقائق.

ب - يتساوى أطراف النزاع في انطباعاتهم حول ما يجري في مكان العمل والتي أدت إلى التفاعلات الصعبة

ج - ربما يكون الشخص الآخر قد أسهم بدرجة أكبر في خلق المشكلة.

7 - بالإضافة إلى فهم انطباعات أطراف النزاع بخصوص ما يحدث في التفاعلات الصعبة، فإنه من المهم أن تحدد المشاعر التي يحتوي عليها الموقف، أي من هذه العبارات تعتبر صحيحة بخصوص عملية تحديد وتعريف المشاعر؟

أ- يواجه بعض المديرين صعوبة في وصف مشاعرهم، ويحتاج هؤلاء المدبرون إلى زيادة مخزونهم المعرفي بهذه المصطلحات.

ب- عندما يواجه شخص ما بعض المشاعر خلال التفاعل الصعب، فإن هذا الشخص لا يستطيع تغيير هذه المشاعر.

ج- عند وصفك لمشاعرك خلال التفاعلات الصعبة، يجب أن تركز فقط على أهم المشاعر حدة.

8 - بالإضافة إلى فهم انطباعات الآخرين لما يجري في التفاعلات الصعبة، وفي تحديد المشاعر التي أثرت نتيجة هذه التفاعلات فإن أطراف النزاع يجب عليهم تناول اهتماماتهم بخصوص

صورتهم الذاتية، أي من هذه العبارات تقترح بشدة أن المتحدث لديه اهتمام بصورته الشخصية؟

أ- لقد ارتكبت خطأ فادحاً ذلك اليوم، حينما نسيت أن أذكر «جورج» بأهمية هذا الاجتماع.

ب- لقد فشلت في تواصل توقعاتي بوضوح إلى «مايا». إنني لا أعد نفسي مديراً جيداً.

ج - أحتاج إلى أن أكون أكثر انفتاحاً للتغذية الراجعة السالبة بخصوص أدائي لهذا الدور.

9 - خلال أحد التفاعلات الحديثة أدرك كل من «جيمس» و«كارل» أن لديهما انطباعات متضاربة عن ما هو حاسم، وضروري في النموذج المصغر للمنتج. استطاع الاثنان أن يجدا حلاً يتطلب تعديل النموذج عدة مرات... وبعد تطبيق خطتهما، سيقوم «جيمس»، و«كارل» بمقارنة عدد مرات التعديل بالرقم الذي اتفقا عليه في خطتهما، لكنهما تجاهلا خطوة من الخطوات التي تُعد ضرورية وحاسمة في التطبيق الناجح للخطوة. ما هي هذه الخطوة؟

أ- وضع الصورة النهائية للعوامل التي تسببت في اختلافات انطباعاتهما في هذا الموقف.

ب- اختيار معايير القياس لتقويم نجاحها في تطبيق الحل الذي توصلنا إليه.

ج - تقرير كيفية التواصل بينهما في المستقبل.

10 - عندما يتدخل اثنان من مروضيك في صراع، عليك أن تقرر ما إذا كنت سوف تتدخل في هذا الموقف، ما هي الحالة التي تتطلب تدخلك ؟

أ- وقعت هذه المشكلة بين اثنين من الموظفين في الموقع التنظيمي نفسه في قسمك أو فريقك.

ب- لقد قررت أن هذه المواجهة سوف تتسع لتشمل موظفين آخرين بالإضافة إلى صاحبي الصراع القائم.

ج- لقد قررت أن الموقف لا يتعلق بخرق الحقوق المدنية أو عمل غير قانوني.

الإجابة عن أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (ح) هي: أن معظم التفاعلات الصعبة لا تحل نفسها بنفسها. كما أن مرور الوقت لا يحل المشكلة، فالأفراد هم الذين يقومون بذلك.

2 - الإجابة (أ) هي: إن الخطوة الأولى للتغلب على الخوف من الصراع هي برغم إدراكنا أن الصراع شيء غير مريح فإنه جزء من حياتنا، إن التركيز على النتائج الإيجابية المحتملة لمعالجة التفاعلات الصعبة، وإيجاد الطرق لتسهيل مواجهة هذه التفاعلات يمكنك من تخطي عقبة الخوف.

3 - الإجابة (ج) هي: تتبع معظم التفاعلات الصعبة في مكان العمل من الاختلافات بين الناس في اهتماماتهم، دوافعهم، انطباعاتهم، وكذلك أنماط التواصل، والخبرة الحياتية، والأخلاق الثقافية.

4 - الإجابة (ب) هي: الاهتمامات هي عبارة عن رغبات الفرد بخصوص أمر ما، على سبيل المثال: الموظف الجديد الذي يريد الحصول على وقت إجازة طويل مثل أعضاء الفريق الآخرين (موضوعة هنا هو وقت الإجازة) ربما تكون له اهتمامات في معاملته بطريقة عادلة، أي أن هذا الأمر في حد ذاته هو «رغبة». أحيانا ما يكون تحديد الاهتمامات المختلفة عاملا مساعدا للأفراد لحل الصراع في تصميم حلول خلاقة (إبداعية) تفي بمتطلبات الأطراف المعنية.

5 - الإجابة (ج) هي: عندما تكون إحدى علاقات العمل ضرورية وحاسمة وتحتاج أنت إلى التعاون مع هذا الشخص مدة طويلة

فإنه عليك أن تجد الطرق الصحيحة لإدارة هذا التفاعل الصعب مع هذا الشخص، على النقيض من ذلك، إذا كانت عندك بعض التفاعلات الصعبة مع زميل العمل في الأجل القصير أو كان هذا التفاعل في أحد المشروعات، فقد لا يكون من الضروري استثمار الوقت والطاقة لتحسين علاقتك بهذا الشخص.

6 - الإجابة (أ) هي: هناك جانبان لكل قصة، ويرى كل شخص الصراع بناءً على مجموعة من الحقائق التي يراها. ربما يستخدم طرف في الصراع مجموعة مختلفة من الحقائق ليكون كل منهما انطباعه عما يحدث، على سبيل المثال: إذا واجه «ماري» مجموعة من المشكلات في مشروع سابق نتيجة عدم تحديث البيانات في الوقت المحدد، فلربما تحاول ماري «أن تعرض مشروعنا للمخاطر بإرسالها التقارير في وقت متأخر. يعتقد «ماري» أن عدم المتابعة بخصوص الأعمال المكتبية ينتج عنه الفشل، بينما رأت ماري أن المشروع السابق فشل لأن أعضاء الفريق قضوا معظم الوقت في القيام بالأعمال المكتبية. كلتا وجهتي النظر صحيحة من وجهة نظر أصحابها وهذا يؤثر بالطبع على وجهة نظرهم في الحقائق.

7 - الإجابة (أ) هي: بتطوير بعض المصطلحات اللفوية، يستطيع

المدير أن يكون دقيقا في وصفه للمشاعر التي يواجهها خلال التفاعلات الصعبة. كما يستطيع المدير أيضا فهم وصف الشخص الآخر لمشاعره.

8 - الإجابة (ب) هي: يبدو أن «جيمس» و«كلارا» لم يتمكنوا من تحديد تواصلهما، بما في ذلك كيفية مناقشة التقدم في الخطة أو معالجة التوترات التي تنشأ خلال المناقشة أو عمل التغييرات الضرورية في خطتهما، وكباقي الخطوات الأخرى، فإنهم قد عدوا هذه الخطوة (توضيح الاختلافات وراء التفاعلات الصعبة واختبار المقاييس لتقويم مدى نجاح الخطة) ضرورية لضمان النجاح في تطبيق الحل للتفاعلات الصعبة.

9 - يبدو أن جيم وكارلا لم يقررا كيفية التواصل في المستقبل، بما في ذلك كيفية مناقشة قياس مدى تقدم خططهم، ومعالجة التوترات التي تحدث في أثناء المناقشة، بالإضافة إلى إجراء التعديلات الضرورية على الخطط. وكسابقتها من الخطوات (توضيح الاختلافات في هذه الصعوبات، وضح المقاييس المتعلقة بتقييم مدى نجاح هذه الخطط)، فإن هذه الخطوة تعدُّ ضرورية لتأكيد نجاح تنفيذ أو تطبيق حل من الحلول لحالات التفاعلات الصعبة.

10 - الإجابة (ب) هي: عندما يمتد الصراع ليشمل أفرادا

آخرين فإنه من الضروري أن تتدخل، تستطيع تسهيل حل هذه المواجهات بمساعدة أطراف النزاع في تحديد المشكلة بصورة واضحة، أو الاستماع لبعضهم بعضاً، أو تحديد نقاط الاتفاق، أو تطبيق الحلول التي تُعنى بمتطلبات أطراف النزاع واهتماماتهم كما تستطيع -أيضاً- أن تستخدم التدريب لمساعدة الرؤوسين في إدارة تفاعلاتهم الصعبة بأنفسهم بدلاً من إقحام الآخرين في هذا النزاع.



للمزيد من المعرفة عن هذا الموضوع

مقالات

- (1) Graumer Martha. (Confrontation without conflict). Harvard Management communication letter (June 2002).

يتردد الكثير منا في مواجهة تحد معين عن السلوك الذي يمكن أن يكون سلوكاً منحرفاً أو غير مهني أو بمجرد أن يتصف هذا السلوك بالإعوجاج. تشرح هذه المقالة كيف تعالج الصراعات المحتملة في مكان العمل، وهي في مهدها ولكن إدارتها. يحتوي المقال أيضاً على كيفية التعامل مع التفاعلات الصعبة.

- (2) Gary, Loren. (Becoming a Resonant Leader.) Harvard Management update (June 2002).

بعد أحداث سبتمبر 2001م، طلب من مسؤولي الشركات التصرف بأمانة في المواقف الصعبة، والتعاطف مع الموظفين في المواقف التي يحتاجون فيها إلى المساعدة، يحتاج القادة إلى أن يتعلموا التكيف مع مناخ العمل الجديد، مستخدمين الأدوات المهمة مثل «الذكاء العاطفي». كذلك فإنهم يحتاجون إلى زيادة قدرتهم في التعامل مع التفاعلات الصعبة التي تأتي مع التغيير الافتراضي غير الواقعي؟

(3) Hackley, Susan. (when life gives you lemons: How to deal with difficult people.) Negotiation (November 2004).

وكما يشرح ويليم أوري، مؤلف الكتاب

Getting past No: Negotiating with difficult people)

يقول أوري: جميعنا أو معظمنا يقوم بالمفاوضات مع أفراد من الصعب فهمهم. يتسم هؤلاء الأفراد بالتعنت، التكبر، العدوانية، الطمع، أو عدم الأمانة. أو ربما يتسم هؤلاء الأفراد بدمائة الخلق، أحيانا. لكنه في بعض المواقف قد يتحول الشخص العادي إلى خصم عنيد أو مناوئ سيئ. على سبيل المثال: يمكن أن يكون رئيسك في العمل متعاوناً ومتفهماً معظم الوقت، لكنه قد يطلب مطالباً غير واقعية في اليوم الذي يسبق عطلة نهاية الأسبوع، تعلم كيف تحول الاستهجان إلى استحسان، متخطيا كلمة «لا».

(4) Harvard Business School publishing. (Leading by Feel.) Harvard Business Review (January 2004).

يعتبر التعاطف والحدس والبداهة، وكذلك إدراك الذات من المقومات الضرورية للقيادة الجيدة، لكن هذه المقومات قد تكون خادعة، ضعيفة، وخطرة في استخدامها، في هذه المقالة يستكشف ثمانية عشر قائداً وأكاديمياً كيف تدير الذكاء العاطفي.

(5) Wecks, Holly. (Taking the stress out of Stressful interactions) Harvard Business Review onpoint Enhanced edition (March 2002).

تعتبر التفاعلات الناجحة شيئاً لا يمكن تفاديه في الحياة، خاصة في مجال الأعمال، فإنها قد تكون سلسلة تبدأ من فصل أحد الموظفين إلى تلقي المديح، وبغض النظر عن محتواها فإن التفاعلات الصعبة يمكن أن تمثل عبئاً ثقيلاً تنوء بحمله.

حقاً، إن هذه التفاعلات قد تسبب القلق والاهتياج لدرجة أن بعض الناس يحاولون تفادي هذه التفاعلات، قد يكون من المكلف جداً أن نتفادى هذه التفاعلات، أو استرضاء الأشخاص الذين من الصعب بل ليس من السهل التعامل معهم أو تلطيف حدة التنافر والخصومة، إن هذا التفادي قد يؤدي إلى موقف أسوأ، أو مشكلة من الصعب حلها، وباستخدام ثلاثة أمثلة من التفاعلات الصعبة التي قد يواجهها الناس في مكان العمل، يشرح الكاتب كيف يتمكن المديرون من تحسين هذه التفاعلات بمفردهم، على أنه يجب أن يتناول المديرون هذه المواقف بإدراك قوى للذات، إن بناء هذا الإدراك ليس فقط هو التحليل اللامتناهي للذات؛ ذلك لأن معظم هذا الإدراك هو ببساطة تحويل المعلومات الكامنة عنك إلى معلومات مباشرة وواضحة، إن معرفتك لكيفية رد الفعل في المواقف الصعبة سوف يضيف إلى معرفتك الكثير من نقاط الضعف فيك إضافة إلى أنه سوف يمكنك من التغلب على المواقف الصعبة.

(6) Weiss, Jeff, and Jonahan Yughes. «What collaboration? Accept and Actively Manage – Conflict.) Harvard Business Review (March 2005).

الحقيقة هي أنه لا يمكنك التعاون ما لم تعالج موضوع الصراع. يقدم المؤلفان ست إستراتيجيات لإدارة فاعلة للصراعات: صمم ونفذ طريقة مألوفة (عامة) لحل الصراعات، حاول أن توفر المعايير المطلوبة للأشخاص حتى يمكنهم عمل المقايضة والمفاضلة بين الحلول، استخدم تصعيد الصراع كفرصة للتدريب والتوجيه؛ أسس وطبق متطلبات التصعيد؛ تأكد من أن المديرين يقومون بحل الصراعات مع ذويهم؛ وأخيرا حاول أن تجعل عملية حل الصراعات واضحة للجميع، تركز الإستراتيجيات الثلاث الأولى على نقطة الصراع بينما تركز الثلاث الأخيرة على تصعيد الصراع إلى أعلى (سلسلة الإدارة).



كتب

(1) Coleman, Danial, Richard Boyatzis, and Annie McKee. Primal Leaderships Learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business School publishing. «Leading by Feel.» Harvard Business School Harvard Business press 2004.

بناءً على عقود من البحث في الشركات المتميزة، يوضح المؤلفون أن القادة العظام يتميزون -ليس فقط- بالمهارات والذكاء ولكن أيضا بالتواصل مع الآخرين باستخدام قدرات الذكاء العاطفي مثل التعاطف وإدراك الذات.

(2) Harvard Business School publishing. Dealing with Difficult People. The result-Driven Manager series. Boston: Harvard Business School press (2004).

دليل موجز (مختصر)، مليء بإستراتيجيات وأدوات قيمة. سوف يساعدك هذا الدليل على تحسين مهاراتك وزيادتها وتتميتها للتعامل مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم: تجنب الصراعات والسلبيات، زيادة ورعاية السلوك الإيجابي وأخيرا تمكين ذوي الإنجاز المتدني.

(3) Harvard Business School publishing. Harvard Business Review Management Dilemmas: When Good people behave Badly. Boston: Harvard Business School press (2004).

ماذا تفعل إذا قام أحد مرؤوسيك من ذوي الإنجاز العالي بإساءة التعامل مع موظفين آخرين: فقد.. أعصابه وقام بالاستهزاء من زميل له في مكان عام؛ أو بدأ أحد العمال في إظهار سلوك غريب ومخيف؟ يستكشف هذا الدليل الطرق الملائمة لمعالجة العديد من الأمور المتعلقة بالسلوكيات التي تؤثر على كل من المديرين ومرؤوسيهـم.

(4) Rosenberg, Marshall B. Non violent communication: A language of life, puddledancer press, Encinitas, CA, 2005.

يعتبر هذا الكتاب مجموعة أدوات عملية لمساعدة الأشخاص في الحديث والاستماع إلى بعضهم بعضاً كحلفاء، يصف روزنبرج كيف أننا نشأنا في ثقافة العنف والتواصلات الدفاعية وكيف عدنا إلى ما نتمناه - التواصل - وذلك من خلال تعلمنا للغة المشاعر والحاجات. يعتبر هذا الكتاب دعوة إلى نبذ العنف، كذلك فإنه دليل يوضح خطانا على الدرب في الاهتمام بأنفسنا وبيعضنا بعضاً كبشر.

برامج التعليم الإلكتروني

(1) Harvard Business School publishing. Coaching for Results. Boston: Harvard Business publishing, (2000).

الفهم والممارسة الفاعلة لتدريب وتوجيه الآخرين وذلك من خلال إتقان المهارات الخمس الرئيسة والضرورية للتدريب الناجح:

- الملاحظة.
- التساؤل.
- الاستماع.
- التغذية الراجعة.
- الاتفاق (الموافقة).

يساعدك هذا البرنامج في نجاح التدريب، وذلك عن طريق الإعداد، المناقشة، والمتابعة في أي موقف من المواقف.

(2) Harvard Business School publishing. Managing Difficult interactions. Boston: Harvard Business School publishing, (2001).

سوف يساعدك هذا البرنامج في فهم أسباب الاختلافات وعدم الاتفاق، كما يساعدك هذا البرنامج في بناء الاستنتاجات بطريقة تعاونية.

سوف تؤدي مهارات الجدار الفاعل إلى فهم دقيق للمعلومات التي يتم تبادلها في تفاعلاتك اليومية. يشرح هذا الكتاب الأساليب المتعلقة بالتعامل مع التفاعلات الصعبة في مجال الأعمال. كما يستكشف هذا البرنامج كيف أن النماذج الفكرية تؤثر على تفكيرنا الخاص، ومن ثم على سلوكنا، ويقدم الكتاب أيضا التمرين (التدريب المعروف) بالعامود الأيسر كوسيلة للتعبير عن أفكارنا الداخلية. يفحص الكتاب أيضا خمس عادات غير فاعلة في التفكير وهي التي يقع فيها الأفراد خلال التفاعلات الصعبة، كما أنه يقدم خمس بدائل فاعلة للتفكير، وبفحص عاداتك في التفكير والبحث عن طرق أكثر فاعلية لذلك، تستطيع أن تتعلم كيف تواجه التفاعلات الصعبة بثقة، كما أنه يمكنك تجنب إلقاء اللوم على الآخرين والتغلب على الطرق الدفاعية في أثناء التفاعلات الصعبة، وأخيرا فإنه يمكنك من اتخاذ القرارات السليمة في مجال الأعمال.

(1) Harvard Business School publishing. Productive Business Dialogue. Boston: Harvard Business School publishing, (2002).

يوضح هذا البرنامج للمديرين كيفية التعامل مع التفاعلات القائمة على الحقائق، وتقليل الأساليب الدفاعية، واستخلاص أحسن الأفكار من المشاركين في هذه التفاعلات، وختاماً يقدم البرنامج فكرة سلم الاستبطان (The ladder of inference) كأداة لمساعدة المشاركين في حوار معين لفهم الفرق بين الحقائق، والتفسيرات والاستنتاجات، وكيف تؤدي هذه التفرقة إلى تحسين إنتاجية الاجتماعات والمناقشات، سوف نستطيع ممارسة تطوير التفاعلات التي تزيد من قدرتك على التعلم واتخاذ القرارات السليمة.



قائمة المراجع الإنجليزية

The following sources aided in development of this topic:

Alessandra, Tony, and Michael J. O'Connor, with Janice Van Dyke. *People Smarts: Bending the Golden Rule to Give Others What They Want*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1994.

Brinkman, Rick, with Rick Kirschner. *Dealing with People You Can't Stand: How to Bring Out the Best in People at Their Worst*. New York: McGraw-Hill, 1994.

Cava, Roberta. *Difficult People: How to Deal with Impossible Clients, Bosses and Employees*. Toronto: Key Porter Books Limited, 1990.

Delpo, Amy, and Lisa Guerin. *Dealing with Problem Employees: A Legal Guide*. Berkeley, CA: Nolo Press, 2001.

Friedman, Paul. *How to Deal with Difficult People*. Mission, KS: SkillPath Publications, 1994.

Harvard Business School Publishing. *Face-to-Face Communications for Clarity and Impact*. The Results-Driven Manager Series. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Interaction Associates. "Essential Facilitation." A four-day intensive workshop taught in cities across the United States.

Interaction Associates. "Facilitative Leadership: Tapping the Power of Participation." A three-day workshop taught in cities across the United States.

Interaction Associates. "Mastering Meetings." A two-day workshop taught in cities across the United States.

Personnel Decisions. *Successful Manager's Handbook: Development Suggestions for Today's Managers*. Edina, MN: Personnel Decisions International, 1992.

Stone, Douglas, Bruce Patton, and Sheila Heen. *Difficult Interactions: How to Discuss What Matters Most*. New York: Penguin Books, 1999.

Whitemyer, David. "Don't Just Do Something—Sit There." *Harvard Management Update* (December 2002).

